

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS
SECCION ADMINISTRACION DE EMPRESAS**



**“EMPOWERMENT COMO TECNICA ADMINISTRATIVA MODERNA PARA
LOGRAR LA EFICIENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES APLICADA A LAS
EMPRESAS FERRETERAS DE LA CIUDAD DE SAN MIGUEL”**

TRABAJO DE GRADUACION PRESENTADO POR:

**ALVAREZ GONZALEZ, NORA IMELDA
ARGUETA MARQUEZ, NUBIA MARIELA
BENITEZ CHAVEZ, EVELYN MARIBEL**

**PARA OPTAR EL GRADO DE
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

DOCENTE DIRECTOR:

Lic Mae DINORA ELIZABETH ROSALES HERNÁNDEZ

CIUDAD UNIVERSITARIA ORIENTAL, NOVIEMBRE DE 2007.

**AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**



**ING. RUFINO ANTONIO QUEZADA
RECTOR**

**ARQ. MIGUEL ANGEL PEREZ RAMOS
VICE-RECTOR ACADEMICO**

**MAE. OSCAR NAVARRETE
VICE-RECTOR ADMINISTRATIVO**

**LICDA. ALICIA MARGARITA RIVAS DE RECINOS
SECRETARIA GENERAL**

SAN MIGUEL

EL SALVADOR

CENTROAMERICA

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**



**ING. DAVID ARNOLDO CHAVEZ SARAVIA
DECANO**

**DRA. ANA JUDITH GUATEMALA DE CASTRO
VECE DECANO**

**ING. JORGE ALBERTO RUGAMAS RAMIREZ
SECRETARIO**

**LIC. ARNOLDO ORLANDO SORTO
JEFE DE DEPARTAMENTO**

**LIC. GILBERTO DE JESUS COREAS SOTO
COORDINADOR DE SEMINARIO**

**LICDA. DINORA ELIZABETH ROSALES HERNANDEZ
DOCENTE DIRECTOR**

SAN MIGUEL

EL SALVADOR

CENTROAMERICA

AGRADECIMIENTOS

A JEHOVA DIOS Y SU HIJO JESUCRISTO.

Por regalarme el don maravilloso de la vida, por ser guía inseparable en mí camino, por darme la paciencia y consuelo para enfrentar los momentos difíciles, por darme la sabiduría e inteligencia en mis estudios, por todas las bendiciones que me has regalado. Gracias, Padre por todo lo que me has dado.

A MIS PADRES

Julio Roosevelt Álvarez y Mary de Álvarez: Por darme la vida, por todo el amor, sacrificio, confianza, esfuerzo, apoyo, consejos y ayuda económica que me brindan en todas las etapas de mi vida. Por todos los valores que me inculcaron y que me ayudan a ser una mejor persona cada día de mi vida.

A MIS HERMANAS

Silvia Elizabeth y Laura de la Paz: Por todo el apoyo económico que me dieron, la confianza, y creer siempre en mí.

A MI ESPOSO

Juan Carlos Iglesias: Por todo el amor, la confianza, comprensión y apoyo que me brinda para seguir adelante. También a mis suegros Noemí Diaz y Carlos Iglesias por su apoyo incondicional.

A MIS HIJOS

Kathia Julissa y Roberto Carlos: Por todo su amor, por ser la luz que me impulsa a seguir adelante y ser el motivo para no rendirme nunca.

A MI FAMILIA Y AMIGOS

Por todas las muestras de cariño y ánimo que siempre me brindan y por todos sus buenos consejos.

A MIS MAESTROS

Por todos los conocimientos en especial a Licda. Dinora Elizabeth Rosales por ser una excelente maestra, apoyarme y orientarme en el desarrollo del trabajo de graduación. También a mis compañeras de tesis: Nubia y Evelyn.

NORA IMELDA ÁLVAREZ GONZÁLEZ DE IGLESIAS

AGRADECIMIENTOS

Primeramente a Ti, Padre Jesucristo estoy infinitamente agradecida por ser siempre mi lámpara y lumbrera en mi camino.

Gracias porque me has regalado aliento de animo para que yo sea perseverante en alcanzar mis metas.

También agradezco a mis padres:

Esperanza Chávez de Fuentes

Marcelino Fuentes

Por haberme brindado desde mi niñez amor y apoyo en todos mis sueños.

EVELYN MARIBEL BENITEZ CHAVEZ

AGRADECIMIENTOS

A DIOS TODOPODEROSO: Quien me dio la sabiduría e inteligencia para poder culminar mi carrera y por haber puesto en mi camino a toda mi familia y en especial a los padres que El me ha regalado.

A MIS PADRES: Alirio Ambrosio Argueta y Teresa Márquez de Argueta por haberme instruido correctamente y apoyarme en todas las áreas de mi vida permitiéndome culminar mi carrera profesional.

A MIS HERMANAS: Xiomara Lisseth Argueta y Katia Lorena Argueta por ayudarme en los momentos de necesidad y ser mis compañeras en todo momento.

A MI FUTURO ESPOSO: Marcelino Alcides Espinoza Romero por su amor por ser mi guía y apoyo en todo momento y estar a mi lado hasta culminar mi carrera.

A MIS COMPAÑERAS: Nora Imelda Álvarez González y Evelyn Maribel Benítez Chávez por haberme permitido culminar este trabajo tan importante para nosotros.

A MIS MAESTROS: Por haberme enseñado todos los conocimientos necesarios y en especial a nuestra asesora Lic. Dinora Elizabeth Rosales por permitirnos trabajar con ella, por su tiempo compartido y ayudarnos a culminar nuestra carrera profesional.

A MIS FAMILIARES Y AMIGOS: Por estar siempre a mi lado, por creer en mi y ayudarme hasta el final.

NUBIA MARIELA ARGUETA MÁRQUEZ

INDICE

	PAG.
Introducción	xii
CAPITULO I	
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION	
1.1 Situación Problemática	1
1.2 Enunciado del problema	2
1.2.1 Formulación del problema.....	3
1.3 Justificación de la Investigación	3
1.4 Delimitación de la Investigación	4
1.4.1 Delimitación espacial.....	4
1.4.2 Delimitación temporal	4
1.4.3 Delimitación de Recursos	5
1.4.3.1 Humano	5
1.4.3.2 Financiero.....	5
1.4.3.3. Material.....	5
1.5 Objetivos de la Investigación.....	5
1.5.1 Objetivo General.....	5
1.5.2 Objetivos Específicos.....	6
1.6 Sistema de Hipótesis.....	6
1.6.1 Hipótesis General.....	6
1.6.2 Hipótesis Específicas	6
1.6.3 Hipótesis Generales Nulas.....	7
1.6.4 Hipótesis Específicas Nulas.....	7
CAPITULO II MARCO DE REFERENCIA	
2.1 Marco Normativo.....	8
2.2 Marco Histórico	15
2.2.1 Antecedentes de las Ferreterías	15

2.3 Marco Teórico.....	17
2.3.1 Empowerment.....	17
2.3.1.2 Importancia del Empowerment.....	18
2.3.1.3 Características del Empowerment.....	19
2.3.1.4 Beneficios del Empowerment.....	19
2.3.2 Efectividad.....	20
2.3.2.1 Importancia de la Efectividad.....	20
2.3.2.2 Elementos de la Efectividad.....	21
2.3.3 Comunicación Efectiva.....	21
2.3.3.1 Importancia de la Comunicación Efectiva.....	22
2.3.3.2 Beneficios de la Comunicación Efectiva.....	22
2.3.3.3 Proceso De Comunicación.....	22
2.3.3.4 Tipos de Comunicación en las Organizaciones...	24
2.3.3.5 Componentes y Estilos de la Comunicación Efectiva.....	25
2.3.3.6 Canales de la Comunicación Efectiva.....	25
2.3.3.7 Barreras De La Comunicación Efectiva.....	27
2.3.4 Responsabilidad En Cada Puesto De Trabajo.....	29
2.3.4.1 Importancia de la Responsabilidad en Cada Puesto de Trabajo	29
2.3.4.2 Relación Laboral.....	29
2.3.4.3 Diseño de un programa de relaciones con los Empleados	31
2.3.4.4 Satisfacción Laboral.....	32
2.3.4.5 Cumplimiento de Labores	34
2.3.5 Autonomía por Medio de Fronteras	35
2.3.5.1 Estructura Organizativa.....	
2.3.5.2 Elementos claves de la estructura de una Organización.....	36
2.3.5.3 Jerarquía.....	40

2.3.5.4 Coordinación.....	41
2.3.6 Procesos Laborales.....	41
2.3.6.1 Fluidez de las Operaciones.....	42
2.3.6.2 Entrenar a los individuos no es suficiente.....	42
2.3.6.3 Estimular los ambientes creativos.....	42
2.3.6.4 Maximización De Tiempo.....	43
2.3.6.5 Productividad.....	44
2.3.6.6 Calidad Mejorada	44
2.3.7 Equipos Autodirigidos.....	45
2.3.7.1 Características de Equipos Autodirigidos.....	46
2.3.7.1.1 Iniciativa.....	46
2.3.7.1.2 Creatividad.....	46
2.3.7.2 Motivación.....	47
2.3.7.3 Tipos De Motivación.....	49
2.3.8 Proceso Administrativo	51
2.3.8.1 Planeación.....	52
2.3.8.2 Organización.....	52
2.3.8.3 Integración.....	52
2.3.8.4 Dirección.....	53
2.3.8.5 Control.....	53

CAPITULO III COLECTA Y TRATAMIENTO DE DATOS

3.1 Tipo de Investigación.....	54
3.2 Método de Investigación.....	54
3.3 Población y Muestra	54
3.4 Técnicas para el acopio de la información	57
3.5 Instrumentos	57
3.6 Fuentes para la Obtención de La Información	57
3.7 Procesamiento de la Información.....	58
3.8 Análisis y Discusión de Resultados	58

CAPITULO IV: ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

4.1 Análisis E Interpretación del Cuestionario Dirigido a Gerentes.....	59
4.2 Análisis e interpretación de la encuesta dirigida a los empleados....	83
4.3 Conclusiones.....	106
4.4 Recomendaciones.....	108

Capitulo V: DISEÑO DE LA IMPLEMENTACION DE LA TÉCNICA EMPOWERMENT EN LA FERRETERIA SAN JOSÉ.

Introducción.....	109
Objetivos.....	110
Importancia.....	111
Antecedentes.....	112
5.1 El Camino Hacia Empowerment.....	113
5.2 Etapas Para Crear Empowerment	113
5.2.1 Valoración del Estado Actual de la Organización.....	114
5.3 Características Del Empowerment.....	117
5.4 Cambios En La Jerarquía Tradicional De La Organización.....	117
5.4.1 Organización Tradicional.....	119
5.5 Lineamientos Para La Aplicación Del Empowerment.....	120
5.5.1 Compromiso de los gerentes.	121
5.5.2 Compromiso de los empleados.....	121
5.5.3 Capacitación del Personal.....	122
5.5.4 Confianza y Motivación.	122
5.5.5 Compartir información.....	123
5.5.6 Crear Autonomía.....	123
5.5.7 Crear equipos autodirigidos.....	125
5.6 Proceso, Responsabilidad y Aprendizaje del Empowerment.....	126

5.6.1	Hacia el aprendizaje.....	126
5.6.2	La Motivación y Creatividad a través del Empowerment.	127
5.7	Características del Líder facilitador y el equipo con empowerment.....	129
5.7.1	Creando un clima de aprendizaje.	129
5.7.2	La naturaleza del equipo con empowerment.....	132
5.7.3	Elementos de un Equipo con Empowerment.....	134
5.8	Cómo Integrar a la Gente hacia el Empowerment	136
5.8.1	Elementos para integrar al personal con Empowerment...	136
5.9	Plan de Acción del Empowerment.....	137
5.9.1	Planeacion.....	137
5.9.2	Preparación.....	138
5.9.3	Implementar.....	139
5.9.4	Sistema de Recompensas y Reconocimientos.....	140
5.9.5	Evaluar	140
	Bibliografía.....	142
	Anexos.....	144

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas han experimentado cambios generados por la globalización entre los cuales se mencionan los económicos, tecnológicos, sociales y administrativos, a los cuales deben adaptarse fácilmente para poder subsistir en el mercado.

Con el propósito de identificar, analizar y corregir, se realizó un estudio de Empowerment como técnica de administración moderna para lograr la efectividad en las empresas ferreteras de la Ciudad de San Miguel.

El presente trabajo de tesis está integrado por cinco capítulos los cuales se describen a continuación:

Capítulo I: Está compuesto por la formulación del problema en donde se menciona la situación problemática, delimitaciones, objetivos que constituyen los lineamientos para el buen desarrollo del trabajo de investigación, la justificación o importancia del estudio de este análisis, y el sistema de hipótesis en donde se formulan explicaciones tentativas del problema en forma de proposiciones.

Capítulo II: Contiene el marco referencial del estudio que está formado por los marcos normativo; que corresponde a las leyes, códigos, y reglamentos relacionados, histórico en el que se detalla los antecedentes del problema y teórico en donde se plasman las teorías necesarias para llevar a cabo la investigación.

Capítulo III: Se hace mención de la metodología de la investigación, en el cual se detalla el tipo de investigación que se utilizó, el método, la población y muestra, la

técnica y los instrumentos para la recolección de datos y sus respectivos procedimientos.

Capítulo IV: Comprende el análisis de la información ya recopilada su respectiva interpretación así como las conclusiones y recomendaciones respectivas.

Capítulo V: Contiene el diseño de la implementación del empowerment como técnica de administración moderna que será aplicada por la empresa en estudio, en la que se describe el proceso a seguir para la efectiva implementación de la misma.

Así mismo se presentan las fuentes de datos de información, incluyendo también los anexos correspondientes.

CAPITULO I
PLANTEAMIENTO
DEL PROBLEMA DE
INVESTIGACION

CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.1 Situación Problemática

Ante la agudización de la creciente competencia y el incremento en la demanda y exigencias del mercado en cuanto a requisitos de calidad, flexibilidad, funcionabilidad y sobre todo, bajos costos han puesto a las pequeñas, medianas y grandes empresas en un proceso de cambio acelerado. En este mismo contexto, las tendencias en el campo de los sistemas de información y los avances en las telecomunicaciones, así como en las llamadas nuevas filosofías, métodos, técnicas y herramientas que apuntan hacia un futuro en el cual las competencias, habilidades, destrezas y aptitudes del personal de las firmas deben responder con rapidez y de manera decisiva a los cambios, donde la supervivencia y permanencia de las mismas dependerá de los cambios en el entorno global y regional.

Las empresas ferreteras de la zona Oriental se han visto en la necesidad de mejorar y desarrollarse en todas las áreas administrativas, debido a la creciente demanda de sus productos, ya que han sido beneficiados con la construcción de carreteras, edificios, residencias, centros comerciales, remodelación de centros turísticos, etc. Pero carecen también de técnicas de Administración Modernas que les permita proyectarse hacia el futuro para obtener mejores resultados por lo que es preciso orientarlos y conducirlos a niveles de participación y compromiso y puedan lograr una mayor efectividad en sus labores.

Ninguna empresa podrá desarrollar con efectividad sus actividades, si no cuenta con una técnica como el Empowerment el cual permite una acción rápida a las situaciones que se les presentan diariamente teniendo como objetivo beneficiar

tanto a las Empresas que la utilizan, así como a los clientes que son al final el gran objetivo de las organizaciones.

1.2 Enunciado del problema

En las empresas ferreteras de la Ciudad de San Miguel y específicamente en la ferretería San José sufren problemas administrativos en cuanto al manejo del personal ya que se enfrentan a los desafíos del proceso de globalización y deben buscar una forma de competir en el mercado y al no realizarse acciones al respecto las empresas podrían enfrentar obstáculos a los cuales no podrían hacer frente, como son: la gran demanda y exigencias del consumidor en cuanto a calidad, flexibilidad, rapidez, funcionalidad y bajos costos, han puesto no solo a las organizaciones en revolución sino a las personas implicadas en estas.

Las empresas necesitan actuar y brindar una acción rápida a las situaciones que se les presentan en las labores cotidianas; y el Empowerment contiene elementos o características que le permiten al empleado tener una visión global de su puesto de trabajo actuando en forma rápida, efectiva en cada situación a la que es sometida la organización.

Debido a que la mayoría de las empresas en la actualidad carecen de Técnicas de Administración Modernas que les permitan proyectarse para obtener mejores resultados, es preciso orientarlos y conducirlos a niveles de participación y compromiso para lograr una mayor efectividad en sus labores.

El Empowerment se convierte en una técnica importante para lograr que las personas desarrollen sus habilidades, destrezas, aptitudes a través de una mayor independencia de su trabajo, participación en la toma de decisiones, capacitación, entrenamiento y motivación.

1.2.1 Formulación del problema

- ¿En que medida el Empowerment contribuye al mejor desarrollo de la empresa “Ferretería San José”?

1.3 Justificación de la Investigación

La modernización del mercado nacional como internacional crea necesidades operativas en toda empresa independientemente del sector al que pertenecen.

El Empowerment es una técnica que permitirá lograr que el Recurso Humano “El Empleado” considerado el mas importante de las empresas desarrolle aptitudes, habilidades, destrezas, que le permitan desenvolverse de manera más productiva; así mismo la empresa logrará incrementar sus conocimientos sobre la importancia de aplicar dicha técnica la cual podrá medirse en el desempeño de los empleados mediante su desenvolvimiento diario dentro de la institución.

Partiendo de ahí se mide y evalúan algunos aspectos que se deben mejorar, lo que proporciona un estudio más profundo que conduzca la ejecución de investigaciones posteriores que ayuden al desarrollo del personal.

Las empresas ferreteras se beneficiaran ya que aseguraran su presencia en el mercado adaptándose rápidamente a los cambios futuros, por esto se obtendrá como resultado permitir que el empleado tenga una mayor participación en la toma de decisiones, capacitación, entrenamiento y motivación; elementos que como estudiantes podemos otorgar a la empresa ferretera debido a nuestros conocimientos administrativos adquiridos.

El Empowerment busca dar poder a la gente, fortalece el papel de liderazgo, da sentido al trabajo en equipo; esto puede ser medido a través de instrumentos como encuestas, entrevistas, que se realizarán a gerentes y empleados de las empresas ferreteras.

Gracias a estas estrategias es posible sustituir o reemplazar las viejas jerarquías por equipos autodirigidos donde la información y las decisiones son compartidas.

Los empleados desarrollarán sus habilidades volviéndose más eficientes, la gerencia administrativa lograra que la empresa se adapte rápidamente a los cambios del mercado y lograr así una disminución de conflictos y alcanzar sus metas.

Los clientes serán beneficiados porque el Empowerment impulsa a las empresas a ser más sensibles a las necesidades de los clientes ya que orienta a la organización a ser más eficiente en el desarrollo de sus actividades.

1.4 Delimitación de la Investigación

1.4.1 Delimitación espacial

La investigación se desarrollará en las Empresas Ferreteras de la Ciudad de San Miguel, para lo cual se cuenta con diecisiete empresas ferreteras.

1.4.2 Delimitación temporal

El Empowerment como técnica de administración moderna aplicada a las Empresas Ferreteras de la Ciudad de San Miguel de mayo a noviembre de 2007.

1.4.3 Delimitación de Recursos

1.4.3.1 Humano

Se cuenta con el personal necesario para poder desarrollar la investigación ya que se acudirá a las empresas ferreteras quienes darán acceso a la información necesaria para una investigación eficaz.

1.4.3.2 Financiero

En el área financiera se tiene el costo al que se va a incurrir en la investigación, ya sea para transportarse a las diferentes empresas así como para el material que se necesitara.

1.4.3.3. Material

Se cuenta con el material que son diferentes libros de autores que nos darán una base sobre el tema a investigar, equipo de cómputo, papel y lo básico para poder realizar la investigación.

1.5 Objetivos de la Investigación

1.5.1 Objetivo General

- Aplicar el Empowerment como técnica administrativa moderna para lograr la efectividad en la toma de decisiones de los empleados en la Empresa Ferretera San José.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Evaluar la comunicación efectiva para determinar el grado de responsabilidad inherentes en cada puesto de trabajo.
- Constituir equipos autodirigidos para la eficiencia y eficacia del proceso administrativo
- Definir la Autonomía por medio de fronteras para la ejecución de los procesos laborales.

1.6 Sistema de Hipótesis

Se realizo una operacionalización de variables con sus respectivos indicadores.
Ver anexo No. 1

1.6.1 Hipótesis General

- El Empowerment contribuye a lograr la efectividad en la toma de decisiones de las Empresas Ferreteras de la Ciudad de San Miguel.

1.6.2 Hipótesis Específicas

- La comunicación efectiva es importante para determinar el grado de responsabilidad inherente en cada puesto de trabajo.
- La autonomía por medio de fronteras influye en la ejecución de los procesos laborales.
- Constituir equipos autodirigidos ayuda a la eficiencia del proceso administrativo.

1.6.3 Hipótesis Generales Nulas

- El Empowerment no contribuye a lograr la efectividad en la toma de decisiones de las Empresas Ferreteras de la Ciudad de San Miguel.

1.6.4 Hipótesis Específicas Nulas

- La comunicación efectiva no es importante para determinar el grado de responsabilidad inherentes en cada puesto de trabajo.
- La autonomía por medio de fronteras no influye en la ejecución de los procesos laborales.
- Constituir equipos autodirigidos no ayuda a la eficiencia del proceso administrativo.

CAPITULO II

MARCO DE REFERENCIA

CAPITULO II MARCO DE REFERENCIA

2.1 Marco Normativo

La presente investigación se relaciona con los códigos y leyes siguientes:

Código de Comercio

Se relaciona con las empresas privadas ya que regula a los comerciantes, los actos de comercio y cosas mercantiles estipulando la legalidad del comercio, administración y prestación de las sociedades lo cual esta confirmado en los artículos que dicen lo siguiente:

Artículo 1: “Los comerciantes, los actos de comercio y las cosas mercantiles se regirán por las disposiciones contenidas en este Código y en las demás leyes mercantiles, en su defecto, por los respectivos usos y costumbres, y a la falta de éstos, por las normas del código civil”¹

Artículo 2.- Son comerciantes:

Las personas naturales titulares de una empresa mercantil, que se llaman comerciantes individuales. II- Las sociedades, que se llaman comerciantes sociales.²

Se presumirá legalmente que se ejerce el comercio cuando se haga publicidad al respecto o cuando se abra un establecimiento mercantil donde se atienda al público.

Los extranjeros y las sociedades constituidas con arreglo a las leyes extranjeras, podrán ejercer el comercio en El Salvador con sujeción a las disposiciones de este Código y demás leyes de la República.

¹ Código de Comercio, Pág. 3 Edición 2005 Editor Luís Vasquez López

² Código de Comercio, Pág. 3 Edición 2005 Editor Luís Vasquez López

Artículo 3.- Son actos de comercio:

Los que tengan por objeto la organización, transformación o disolución de empresas comerciales o industriales y los actos realizados en masa por estas mismas empresas. II- Los actos que recaigan sobre cosas mercantiles.³

Artículo 7.- Son capaces para ejercer el comercio:

I- Las personas naturales que, según el Código Civil son capaces
Para obligarse.

II- Los menores que teniendo dieciocho años cumplidos hayan sido
Habilitados de edad.

III- Los mayores de dieciocho años que obtengan autorización de sus
representantes legales para comerciar, la cual deberá constar en
escritura pública.

IV- Los mayores de dieciocho años que obtengan autorización judicial.⁴

Artículo 17.- Son comerciantes sociales 'todas las sociedades independientemente de los fines que persiguen, sin perjuicio de lo preceptuado en el artículo 20.⁵

Sociedades el ente jurídico resultante de un contrato solemne, celebrado entre dos o más personas, que estipulan poner en común, bienes o industria, con la finalidad de repartir entre sí los beneficios que provengan de los negocios a que van a dedicarse.

Tales entidades gozan de personalidad jurídica, dentro de los límites que impone su finalidad, y se consideran independientes de los socios que las integran.

No son sociedades las formas de asociación que tengan finalidades transitorias, es decir limitadas a un solo acto o a un corto número de ellos; las que requieran como condición de su existencia, las relaciones de parentesco entre sus miembros, como

³ Código de Comercio, Pág. 3 2005 Editor Luís Vasquez López

⁴ Código de Comercio, Pág. 5 2005 Editor Luís Vasquez López

⁵ Código de Comercio, Pág. 7 2005 Editor Luís Vasquez López

sería la llamada sociedad conyugal; las que exijan para gozar de personalidad jurídica de un decreto o acuerdo de la autoridad pública o de cualquier acto distinto del contrato social y de su inscripción; y, en general, todas aquéllas que no queden estrictamente comprendidas en las condiciones señaladas en los tres incisos anteriores. A las formas de asociación a que se refiere este inciso, no les serán aplicables las disposiciones de este Código.

Art. 18.- Las sociedades se dividen en sociedades de personas y sociedades de capitales; ambas clases pueden ser de capital variable.⁶

Son de personas:

- I- Las sociedades en nombre colectivo o Sociedades Colectivas.
- II- Las sociedades en comandita simple o sociedades comanditarias Simples.
- III- Las sociedades de responsabilidad limitada.

Son de capital:

- I- Las sociedades anónimas.
- II- Las sociedades en comandita por acciones o sociedades comanditarias por acciones.

Código de Trabajo

Este regula las relaciones entre patronos y empleados afectando a las empresas porque estas tienen la obligación de cumplir con todos los requerimientos exigidos para el bienestar y seguridad del empleado como es mencionado en el Artículo siguiente:

Artículo 1: El presente código tiene por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos, obligaciones y se

⁶ Código de Comercio, Pág. 7 2005 Editor Luís Vasquez López

funda en principios que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores, especialmente en los establecidos en el Capítulo II de la Constitución.⁷

Código Tributario

Toda empresa que proporcione bienes o servicios esta obligado a pagar impuestos independientemente del sector en donde se encuentre; de acuerdo al siguiente artículo.

Artículo 41: Los comisionistas, consignatarios, subastadores y todos aquellos que vendan, transfieran o subasten bienes o presten servicios en forma habitual por cuenta de terceros, son contribuyentes debiendo pagar el impuesto proveniente del monto de su comisión o remuneración.⁸

Los terceros representados o mandantes son, por su parte, contribuyentes obligados a pago del impuesto generado por la transferencia de bienes muebles o la prestación de servicios.⁹

Ley del Sistema de Ahorro para pensiones (AFP)

Todo trabajador y empleados públicos, privados o municipales están en la obligación de destinar un porcentaje de su remuneración a la Administración de fondos para pensiones, el cual servirá para solventar gastos futuros ocasionados por vejez, riesgos de invalidez y muerte; esto se basa en los Art. 1,2.

Artículo 1: Crease el Sistema de Ahorro para Pensiones para los trabajadores del sector privado, publico y municipal, que en adelante se denominara el Sistema, el

⁷ Código de Trabajo, Pagina 3, Editorial Jurídica Salvadoreña, 2006.

⁸ Código Tributario, Pagina 12, Decreto N°. 230, Reforma del 22 de Diciembre de 2000.

⁹ Código Tributario, Pagina 12, Decreto N°. 230, Reforma y actualizaciones año 2007.

cual estará sujeto a la regulación, coordinación y control del estado, de conformidad a las disposiciones de esta ley.¹⁰

El sistema comprende el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, mediante los cuales se administraran los recursos destinados a pagar las prestaciones que deban reconocerse a sus afiliados para cubrir los riesgos de Invalidez Común, Vejez y Muerte de acuerdo a esta Ley.

Artículo 2: El Sistema tendrá las siguientes características:

- a) Sus afiliados tendrán derecho al otorgamiento y pago de las pensiones de vejez, invalidez común y de sobrevivencia, que se determinan en la presente ley.
- b) Las cotizaciones se destinaran a capitalización en la cuenta individual de ahorro para pensiones de cada afiliado, al pago de primas de seguros para atender el total o la proporción que corresponda, según el caso, de las pensiones de invalidez común y de sobrevivencia y al pago de la retribución por los servicios a administrar las cuentas y prestar los beneficios que señala la Ley.
- c) Las cuentas individuales de ahorro para pensiones serán administradas por las instituciones que se faculden para tal efecto, que se denominaran Instituciones Administradoras de Fondos de Pensiones y que en el texto de esta Ley se llamaran Instituciones Administradoras.

Las Instituciones administradoras por medio de esta Ley son facultadas por el estado para administrar el Sistema y estarán sujetas a la vigilancia y control del mismo por medio de la Superintendencia de Pensiones.

¹⁰ Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones (AFP), Pagina 2, Decreto N° 927, Reforma y actualizaciones año 2007.

- d) Los afiliados del Sistema tendrán libertad para elegir y trasladarse entre las instituciones administradoras y, en su oportunidad, para seleccionar la modalidad de su pensión.
- e) Las cuentas individuales de ahorro para pensiones serán de propiedad exclusiva de cada afiliado al sistema.
- f) Cada Institución administradora, administrara un fondo de pensiones en adelante el Fondo, que se constituirá con el conjunto de las cuentas individuales de ahorro para pensiones, y estará separado del patrimonio de la Institución administradora.
- g) Las instituciones administradoras deberán garantizar una rentabilidad mínima del fondo de pensiones que administren;
- h) El estado aportara los recursos que sean necesarios para garantizar el pago de pensiones mínimas, cuando la capitalización de las cuentas individuales de ahorro para pensiones de los afiliados fuere insuficiente, siempre y cuando estos cumplan las condiciones requeridas para tal efecto.¹¹

Ley del Seguro Social y su Reglamento

Esta se aplicara a todo trabajador publico o privado que dependa de un patrono y que haya sido afiliado, la cuota dependerá del ingreso que este perciba, la retribución será destinada a solventar emergencias medicas del empleado o de su familia, obligando de esta manera el patrono a inscribirse e inscribir a sus empleados; basándose en el Art. 1, 2, y 3

Artículo 1: De acuerdo al Articulo 186 de la Constitución se establece el Seguro Social obligatorio como una institución de derecho publico, que realizara los fines

¹¹ Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones (AFP), Pagina 2,3 Decreto N° 927, Reforma y actualizaciones año 2007.

de seguridad que esta ley determina.¹²

Artículo 2: El Seguro Social cubrirá en forma gradual los riesgos a que están expuestos los trabajadores a causa de:

- a) enfermedad,
- b) accidente común,
- c) accidente de trabajo
- d) enfermedad profesional
- e) maternidad
- f) invalidez, vejez y muerte
- g) cesantía involuntaria.

Así mismo tendrá derecho a prestaciones por las causales a) y c) los beneficiarios de una pensión y los familiares asegurados y de los pensionados que dependen económicamente de estos en la oportunidad, forma y condiciones que establezcan los reglamentos.¹³

Artículo 3: El régimen del seguro social obligatorio se aplicara originalmente a todos los trabajadores que dependen de un patrono, sea cual fuera el tipo de relación laboral que los vincule y la forma en que se haya establecido la remuneración. Podrá ampliarse oportunamente a favor de las clases de trabajadores que no dependen de un patrono.

Podrá exceptuarse únicamente la aplicación obligatoria del régimen del seguro, a los trabajadores que obtengan un ingreso superior a una suma que determinara los reglamentos respectivos.

¹² Ley del Seguro Social y Reglamentos del Régimen general de salud y riesgos, Pagina 2, Decreto N° 1263, Año 2006.

¹³ Ley del Seguro Social y Reglamentos del Régimen general de salud y riesgos, Pagina 2, Decreto N° 1263, Año 2006.

Sin embargo, será por medio de los reglamentos a que se refiere esta ley, que se determinara en cada oportunidad, la época en que las diferentes clases de trabajadores se irán incorporando al régimen del seguro.¹⁴

2.2 Marco Histórico

2.2.1 Antecedentes de las Ferreterías

Las empresas ferreteras en la Cuidad de San Miguel, nacen aproximadamente en el año de 1949, surgiendo debido a la necesidad de la creación de carreteras, edificios, construcciones, entre otros. Logrando así, obtener un posicionamiento en el mercado así como la libre competencia.

Cada empresario ya sea grandes, medianos o pequeños decidieron competir en la venta de artículos para la ferretería entre los cuales son: materiales de construcción, ferretería, línea eléctrica, fontanería, carpintería, pintura, loza sanitaria, preparación de madera, venta de puertas, cemento, etc.

Una de las primeras empresas que se estableció en El Salvador fue Cemento de El Salvador, desde el inicio se visualizó la ciudad de Metapán para el montaje de la fábrica por sus grandes yacimientos de caliza; pero la falta de una buena carretera, el hecho de construir una vía férrea y especialmente por la falta de energía eléctrica suficiente para el funcionamiento de la maquinaria, motivaron a instalar la primera planta de cemento en la playa las Flores, Acajutla, Departamento de Sonsonate.

Así fue como cada empresa fue posicionándose y cada una especializándose en un producto determinado por ejemplo Materiales Eléctricos Portillo tiene su gama de productos eléctricos como lámparas decorativas, calentadores de agua,

¹⁴ Ley del Seguro Social y Reglamentos del Régimen general de salud y riesgos, Pagina 3, Decreto N° 1263, Año 2006.

herramientas de mano y eléctricas y lograron profundizar en los materiales eléctricos tanto para instalaciones residenciales como industriales así como para electrificación e iluminación de áreas públicas, confirmándose como la mejor opción en eléctricos para todo el oriente de El Salvador.

San Miguel cuenta en la actualidad con dieciocho ferreterías cada una con una gran variedad de productos y su crecimiento ha ido acelerándose debido a la demanda exigida por el mercado nacional.

En este contexto Empowerment surge como una estrategia para mejorar la calidad basada en la capacidad de las organizaciones para facultar a sus seguidores en la toma de decisiones en concordancia con su nivel de responsabilidad.

El Empowerment nace como una herramienta empresarial en busca de lograr una organización eficiente y lo suficientemente preparada para la dura competencia que se está desarrollando hoy en día a nivel mundial.

La teoría del Empowerment nace como complemento de operacionalizaciones de cambio organizacional, como son la calidad total, reingeniería y el justo a tiempo, entre otros.

El empowerment ha sido traducido al español por algunos expertos como “empoderamiento” otros lo han traducido como “responsabilidad”, “dar cuentas” o “facultar”. Como teoría visionaria que es, se proyecta a desarrollar en los colaboradores de una empresa no solo una aptitud de trabajo en equipo sino también una actitud de sinergia, en donde el colaborador se encuentre “facultado” para llevar a cabo sus actividades productivas y también para tomar decisiones en el trabajo mismo.

2.3 Marco Teórico

2.3.1 Empowerment

“Consiste en potenciar la motivación y los resultados de todos los colaboradores de una empresa a través de la delegación y la transmisión del poder”¹⁵

Así que empowerment significa un nuevo concepto, una filosofía, una nueva forma de gestión empresarial que intenta articular todos los recursos, esto es, capital, manufactura, mercadotecnia, tecnología y personal, haciendo uso de sistemas de comunicación efectivos y eficientes para alcanzar los objetivos organizativos.¹⁶

Empowerment, implica no solamente delegar poder y autoridad a los subordinados y conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo sino que es, además, una herramienta utilizada dentro de los movimientos de calidad total y de reingeniería organizacional para proporcionar un conjunto de elementos para favorecer los procesos empresariales que la llevan a su adecuado desarrollo.

Proceso estratégico con el que se busca una relación de socios entre la organización y su personal, pretendiendo aumentar su confianza, responsabilidad, autoridad y compromiso y con ello el desarrollo óptimo de su trabajo.¹⁷

El delegar facultades no es otra cosa que otorgar a los empleados la libertad y la responsabilidad de efectuar su trabajo de acuerdo con su criterio, sin tener que dirigirse continuamente a autoridades de mayor nivel para conseguir autorización; de manera más formal, señala el autor que, delegación es “El acto de asignar a un

¹⁵: El Empowerment requiere más de un minuto, Ken Blanchard, Edición Duesto, España 1996, Pág. 29

¹⁶: www.uaca.ac.cr/acta/gdiaz.htm

¹⁷: Ídem

subordinado la autoridad formal y la responsabilidad para que realice actividades específicas”¹⁸

En los indicadores de delegación se encuentran las siguientes semejanzas: El control visto a través del autocontrol, autonomía y responsabilidad representa delegar autoridad para que el individuo tome decisiones, sea responsable por ellas y sepa hasta donde puede tomarlas. Es decir, la disposición a ceder mencionada por Koontz y Wehrich (1998).¹⁹

Aprender de los errores, y estar dispuesto a modificar su manera de pensar, forma parte de la receptividad y de la disposición a que tanto los subordinados como el mismo ejecutivo cometan errores. Confiar en que los demás tienen criterio, forma parte de la disposición a confiar en los subordinados.

La influencia de los empleados en la toma de decisiones, en la resolución de problemas, la información compartida, la retroalimentación positiva, y el trabajo estimulante e interesante, son indicadores de la participación de los empleados

2.3.1.2 Importancia del Empowerment

Es importante ya que a través del empowerment se busca dar poder a la gente, se fortalece el papel de liderazgo, se da sentido al trabajo en equipo. Gracias a esta estrategia es posible sustituir o reemplazar la vieja jerarquía piramidal por equipos autoguidados en donde la información y las decisiones son compartidas. Permite que el personal pueda satisfacer las necesidades propias, personales y organizacionales así como las acciones necesarias para lograrlo. El personal con

¹⁸: Administración una Perspectiva Global, Harold Koontz, 11 Edición, Pág. 78

¹⁹: Idem

empowerment tiene además un sentido intrínseco de orgullo por sus realizaciones y contribuciones a las organizaciones.

2.3.1.3 Características del Empowerment

A continuación se enuncian las características de de las empresas que han experimentado el Empowerment : Las actividades y autoridad del puesto, posición, empleo o plaza le pertenecen a cada colaborador, trabajador, persona o empleado; la responsabilidad la tiene el mismo empleado y no su jefe inmediato u otro jefe; los puestos generan valor a causa de que el trabajador o empleado se involucra, sabe su postura y el papel que juega en cada momento, tiene el poder sobre la manera en la cual se realizan las actividades, participa desde la planeación hasta el control y seguimiento de su trabajo y el puesto se convierte en una extensión de lo que es la persona.

En otras palabras, el trabajo adquiere significado y es significativo para el empleado, puede realizar una diversidad de tareas o asignaciones, participa en la toma de decisiones, existe comunicación en la empresa, sus recomendaciones y sugerencias son escuchadas, apoyadas y recompensadas por la gerencia.

2.3.1.4 Beneficios del Empowerment

1. Permite un liderazgo participativo: crea independencia dando fuerza, liberando y sirviendo a otros.
2. Responsabilidad compartida: establece un medio en el cual todos los miembros del equipo se sienten tan responsables como el gerente por la eficiencia de la unidad de trabajo.
3. Comunidad de propósito: se tiene un sentido de propósito común en cuanto al porque de la existencia del equipo y su función.

4. Buena Comunicación: crea un clima de confianza y de comunicación abierta y franca.
5. La mira en el futuro: para ver el cambio como una unidad de crecimiento.
6. Concentración en la tarea: se mantienen reuniones centradas en los resultados.
7. Talentos creativos: los talentos y la creatividad individuales están al servicio del trabajo.
8. Respuesta rápida: en la identificación y el aprovechamiento de las oportunidades.

2.3.2 Efectividad

“Es la capacidad de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización, y la capacidad para determinar los objetivos apropiados hacer lo que se debe hacer”²⁰

Cuantificación del logro de la meta. Compatible el uso con la norma; sin embargo, debe entenderse que puede ser sinónimo de eficacia cuando se define como "Capacidad de lograr el efecto que se desea"²¹

2.3.2.1 Importancia de la Efectividad

Las empresas hoy en día necesitan ser productivas para ello requieren que los grupos sean mas efectivos, que se tomen mejores decisiones, que el trabajo se desarrolle logrando las metas, trazado tanto en calidad como en cantidad, haciendo uso al máximo de los recursos con que cuenta la empresa y reduciendo al mínimo el costo.

²⁰: www.monografias.com/sv/udec.cl/-cbaqueda.

²¹ : www.monografias.com/trabajos6/efec/mot.shtml

2.3.2.2 Elementos de la Efectividad

Eficiencia

Relación entre los medios empleados y los resultados obtenidos. Un proceso se puede considerar eficiente cuando se emplea la menor cantidad posible en la elaboración de un producto o servicio.²²

Capacidad para lograr un fin empleando los mejores medios posibles". Aplicable preferiblemente, salvo contadas excepciones a personas y de allí el término eficiente.²³

Eficacia

Capacidad y poder para realizar algo así como el cumplimiento de objetivos. Consecución de objetivos, logro de los efectos deseados.²⁴

Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera, sin que priven para ello los recursos o los medios empleados". Esta es una acepción que obedece a la usanza y debe ser reevaluada por la real academia; por otra parte, debe referirse más bien a equipos.²⁵

2.3.3 Comunicación Efectiva

Son todos aquellos procedimientos por los que una mente puede afectar a otra. Intercambiar de significado entre las personas consiguiendo principalmente mediante el uso de símbolos y medios convencionales eficaces. "Es el proceso

²² : Diccionario de Economía y Empresa, Jean Pierre Paulet, Edición 2000, Pág. 53

²³ : www.monografias.com/trabajos6/efec/mot.shtml

²⁴ Administración una Perspectiva Global, 11ª Edición, Harold Koontz-Heinz Wehrich, Pág. 780

²⁵ : www.monografias.com/trabajos6/efec/mot.shtml

mediante el cual las personas tratan de compartir significados por medio de la transmisión de mensajes simbólicos.”²⁶

2.3.3.1 Importancia de la Comunicación Efectiva

La comunicación efectiva es muy importante para los gerentes por motivos primordiales.

En primer lugar la comunicación representa la obra común para los procesos administrativos de la planeación, la organización, la dirección, integración y el control. En segundo lugar, las habilidades efectivas para la comunicación pueden permitir que los gerentes aprovechen la amplia gama de talentos que existen en el mundo particular de las organizaciones. En tercero, como están las cosas, los gerentes pasan mucho tiempo comunicándose.

2.3.3.2 Beneficios de la Comunicación Efectiva

- ↻ Compartir La Información Con Todos
- ↻ Es la primera llave para facultar a las personas y las organizaciones.
- ↻ Permite a los empleados entender la situación actual en términos claros.
- ↻ Es la manera de crear confianza en toda la organización.
- ↻ Acaba con el modo de pensar jerárquico tradicional.
- ↻ Ayuda a las personas a ser más responsables.
- ↻ Las estimula para actuar como si fueran dueñas de la empresa.

2.3.3.3 Proceso De Comunicación

Este proceso se inicia con el emisor, es decir la persona (o grupo de personas)

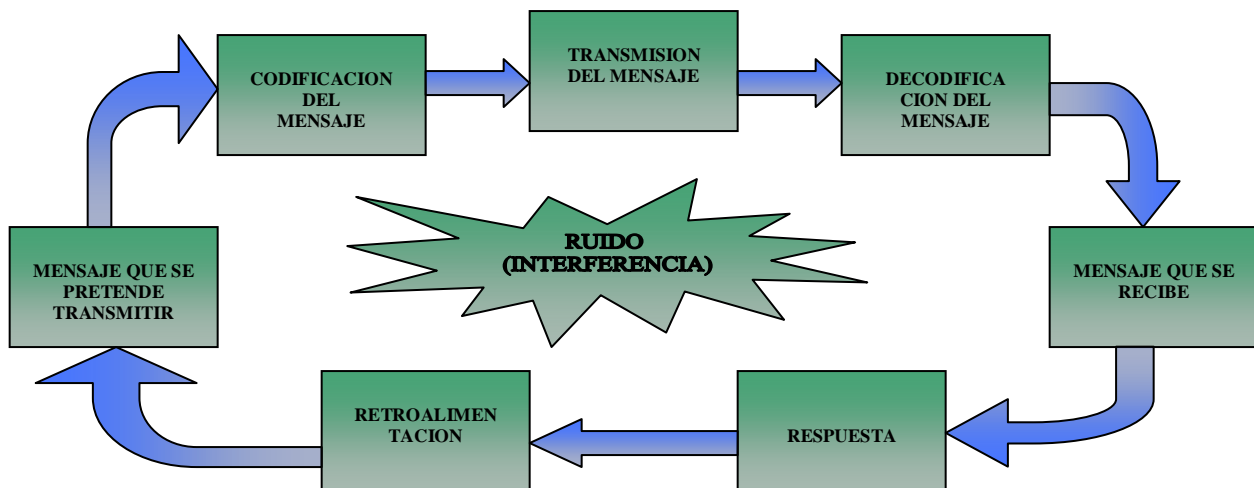
²⁶ : Diccionario de Economía y Empresa, Jean Pierre Paulet, Edición 2000, Pág. 31

que trata de hacer participe a otros de lo que él posee. En conclusión el emisor, no es mas que la persona que enuncia el mensaje en un acto de comunicación.

La comunicación es la transmisión verbal o no verbal de información entre alguien que quiere expresar una idea y quien espera captarla o se espera que la capte.

En lo fundamental la comunicación requiere solo cuatro elementos: un mensaje, una fuente del mensaje, un canal de comunicación y un receptor.

Pasos del Proceso de Comunicación



Fuente: Fundamentos de Marketing. Willian Stanton

- La información que el emisor pretende compartir debe codificarse primeramente una forma susceptible de transmisión. Ello significa transformar una idea en palabras, o imágenes o una combinación de ambas.
- Una vez que el mensaje se ha transmitido por algún canal de comunicación, el receptor tiene que decodificar los símbolos o darles sentido. El mensaje

recibido puede ser el que intentaba dar el emisor o quizás algún otro menos deseable según sea el marco de referencia del receptor.

- Si el mensaje se transmite con éxito, hay algún cambio en el conocimiento, las creencias o los sentimientos del receptor. Un resultado de este cambio es que el receptor formula una respuesta. La respuesta puede ser no verbal, verbal o conductual.
- La respuesta sirve de retroalimentación, que le dice al emisor si el mensaje fue recibido y como lo ha percibido el receptor. Por medio de la retroalimentación el emisor puede enterarse de que comunicación logro. Después puede formularse un nuevo mensaje y comenzar el proceso de nuevo.
- El ruido esto es, cualquier otro factor externo que interfiera con una buena comunicación puede afectar a todas las etapas del proceso.

Para transmitir el mensaje codificado pueden utilizarse diferentes canales o soportes (de forma oral o escrita). Aunque existen códigos comunes, es posible que el proceso no llegue a un buen término debido a la existencia de ruido.

2.3.3.4 Tipos de Comunicación en las Organizaciones

Comunicación formal: es la comunicación que se da mediante comunicados, sistemas de información interna (oficial), la que contienen las políticas y procesos establecidos, la ofrecida por los supervisores en forma jerárquica.

Comunicación Informal: Es la comunicación establecida por los propios empleados sobre lo que pasa en la organización. Comunica asuntos y situaciones reales o percibidas y no por eso es menos importante. Muchas veces es más fuerte que la formal. El ignorarla puede afectar el desarrollo de las organizaciones.

Comunicación verbal: Es la comunicación tanto formal como informal que se da en las organizaciones la cual incluye el diálogo, la discusión etc.

Comunicación no verbal: se compone de las actitudes y mensajes que no se expresan con palabras pero que pueden leerse mediante la forma de hablar, mirar, y gestos, entre muchas otras maneras y nos dan idea del pensamiento o reacción de las personas

2.3.3.5 Componentes y Estilos de la Comunicación Efectiva

Componentes:

Concordancia entre los que se dice y lo que se hace.

Existe una relación entre la identidad (lo que se es), la comunicación (lo que se dice) y la imagen (lo que se cree que es).

Estilos:

Existen tres estilos básicos de comunicación, estos son:

Agresivo: “La gente debería ser como yo.” “No cometo errores”. “Yo tengo derechos, pero usted no”.

Pasivo: “No expresa los sentimientos verdaderos”. “No expresa desacuerdos”. “Los demás tienen más derechos que yo”.

Asertivo: “Se cree que valioso/a al igual que los demás.” “Sabe que asertividad no significa que uno siempre gana”. “Tiene derechos al igual que los demás”.

2.3.3.6 Canales de la Comunicación Efectiva

En las investigaciones se ha descubierto que los canales difieren por su capacidad

de comunicar información. Algunos son ricos en el sentido de que tienen la capacidad de:

- 1- Manejar varias claves a mismo tiempo
- 2- Facilitar una retroalimentación rápida
- 3- Ser muy personales.

Otros son magros tanto que no abundan mucho en estos tres factores. Las conversaciones en persona son las que más riqueza de canal tienen porque permiten comunicar la mayor información en un episodio de comunicación; es decir, ofrece muchas claves de información (palabras, posturas, expresiones del rostro, gestos, entonaciones), retroalimentación inmediata (verbal y no verbal) y el toque personal de “estar ahí”. Los medios escritos impersonales, como los informes formales y los boletines, son los menos ricos.

La elección de un canal sobre otro depende de que el mensaje sea de rutina o no. En el primer caso, los mensajes son directos y sin ambigüedades. En el segundo es probable que sean complicados y que incluyan la posibilidad de generar malos entendidos.

Los administradores pueden comunicar mensajes de rutina a través de canales pobres, en cambio, los mensajes que no son de rutina solo se comunican bien en los canales ricos. Las pruebas indican que los administradores de gran desempeño tienden a ser más sensibles al medio que los de mal desempeño. Así, son mejores para hacer corresponder la riqueza del medio con la ambigüedad del comunicado.

El modelo de la riqueza del medio es congruente con las tendencias y las practicas de las organizaciones en los últimos diez años. No es mera coincidencia que cada vez mas directivos recurran a las juntas para facilitar la comunicación y abandonen periódicamente el santuario aislado de sus oficinas ejecutivas para

administrar circulando. Estos ejecutivos utilizan canales más ricos para transmitir los mensajes más ambiguos que necesitan comunicar. Esta última década se caracterizó por el cierre de instalaciones, despidos en masa, reestructuraciones, fusiones, consolidaciones y la introducción de nuevos productos y servicios a un paso acelerado, que son todos mensajes ambiguos no rutinarios que requieren el uso de canales que comuniquen mucha información. Por tanto no es de sorprender que veamos que los administradores más eficaces amplían su uso de los canales más ricos.

2.3.3.7 Barreras De La Comunicación Efectiva

Diversas barreras retardan o distorsionan la comunicación, por ejemplo:

Filtrado

El filtrado se refiere a la manipulación deliberada de la información por parte del emisor, de modo que aparezca más favorablemente a los ojos del receptor.

Percepción selectiva

En el proceso de la comunicación los receptores ven y escuchan selectivamente, basados en sus necesidades, motivaciones, experiencia, antecedentes y otras características personales. Los receptores también proyectan sus intereses y esperanzas en las comunicaciones cuando las decodifican.

Sobrecarga de información

Los individuos tienen una capacidad finita para procesar información. Cuando la información con la que tenemos que trabajar excede nuestras facultades, se produce una sobrecarga de información.

Con mensajes electrónicos, telefonemas, faxes, juntas y la necesidad de estar actualizados en nuestro campo, cada vez más administradores y profesionales se quejan de que sufren esta sobrecarga.

¿Qué ocurre cuando los individuos tienen más información de la que pueden clasificar y aprovechar? La descartan, ignoran, pasan u olvidan o aplazan el procesamiento hasta que la sobrecarga cede. En cualquier caso, se pierde información y la comunicación es menos eficaz.

Emociones

El estado de ánimo que se tenga en el momento de recibir un mensaje influirá en la forma de interpretarlo. El mismo mensaje recibido cuando uno está enojado o perturbado se interpreta de otra manera que cuando uno está contento. Las emociones extremas, como el júbilo y la depresión, entorpecen la comunicación efectiva. En estos casos, somos más proclives a descuidar nuestros procesos de pensamientos racionales y objetivos a cambio de los juicios emocionales.

Lenguaje

Las palabras tienen significado distinto para diversas personas. La edad, educación y antecedentes culturales son tres de las variables más obvias que influyen en el lenguaje que usa una persona y en las definiciones que les da a las palabras.

Ansiedad por la comunicación

Otra barrera importante para la comunicación efectiva es que algunas personas sufren de ansiedad o miedo a la comunicación. Aunque muchas personas se sienten aterradas a tener que hablar frente a un grupo, el miedo a la comunicación es un problema mucho más grave porque afecta a toda una categoría de técnicas de comunicación.

Las personas que sufren este trastorno experimentan tensión y ansiedad injustificadas ante la comunicación oral o escrita. En los estudios se demuestra que quienes temen a la comunicación oral evitan las situaciones que exigen ejercer esta comunicación. Es de esperar algún auto selección en ciertos trabajos

que estos individuos no ocuparían, como la de maestro, puestos de trabajo requieren alguna comunicación oral. Todavía más preocupantes son las pruebas de que quienes más temen a la comunicación oral distorsionan las exigencias de comunicación de su puesto con el fin de reducirlas al mínimo. Por eso debemos estar al tanto de que en las organizaciones hay un grupo de personas que restringen notablemente su comunicación oral y racionalizan esta práctica diciéndose que no es necesaria más comunicación para hacer bien su trabajo.

2.3.4 Responsabilidad En Cada Puesto De Trabajo

Es la capacidad de responder de los propios actos y de sus consecuencias. El término implica cierto grado de comprensión de la naturaleza y consecuencias de un acto y la deliberada y voluntaria realización del mismo.²⁷

2.3.4.1 Importancia de la Responsabilidad en Cada Puesto de Trabajo.

En toda empresa es necesario que cada individuo responda por sus actos y consecuencias. Cada empleado debe actuar de manera responsable, correcta, honesta y con transparencia lo que permitirá que su trabajo se realice con eficiencia y eficacia.

2.3.4.2 Relación Laboral

Al estudiar la administración de las personas en las organizaciones. Rensis Likert propone cuatro sistemas administrativos:

1. Sistema autoritario coercitivo (explotador): estilo administrativo basado en la falta absoluta de confianza y están motivados por el miedo, la amenaza, los castigos y las muy escasas recompensas. El flujo de información es vertical, de arriba hacia abajo, mientras la información de abajo hacia arriba

²⁷ Gestión del Talento Humano, Idalberto Chiavenato, Edición 2003, pag. 183

se ve con mucha desconfianza. Todas las decisiones se centralizan con rigidez en la cúpula de la organización. Es el modelo mas cerrado de administración.

2. Sistema autoritario benevolente: estilo administrativo que implica confianza condescendiente en los subordinados, que no se sienten libres para analizar su trabajo con los superiores y están motivados por recompensas y algunos castigos reales o potenciales. El flujo de información todavía es vertical (descendente o ascendente) y puede ser visto o no con desconfianza. Las políticas se definen en la cúpula de la organización y las decisiones específicas se asignan a los niveles inferiores de la jerarquía, puesto que están prescritas previamente.
3. Sistema consultivo: estilo administrativo que implica confianza sustancial pero no total en los subordinados. Los subordinados se sienten relativamente libres para analizar sus trabajos con los superiores y están motivados por recompensas, castigos ocasionales y algún compromiso. El flujo de información es descendente y ascendente. La comunicación de abajo hacia arriba se acepta, algunas veces con cierta desconfianza. Las políticas y las decisiones generales se toman en la cima de la organización mientras las decisiones específicas se delegan a los niveles más bajos.
4. Sistema participativo: estilo de administración que implica total confianza en los subordinados, que se sienten libres para discutir sus trabajos con los superiores y están motivados por factores económicos. El flujo de información es descendente, ascendente y horizontal. La comunicación ascendente se acepta a plenitud. La toma de decisiones se divulga ampliamente en la organización y se coordina de manera adecuada. Es el modelo mas abierto de administración.

Los gerentes de línea supervisan a los subordinados como parte integrante de su trabajo. Los subordinados requieren atención y acompañamiento, pues enfrentan diversas contingencias internas y externas, y están sujetos a múltiples problemas

personales, familiares, financieros, de salud, preocupaciones diversas, dificultad de transporte o de atención a compromisos, drogadicción, tabaquismo o alcohol, problemas que afectan el desempeño de las personas.

Algunas de estas consiguen superarlas solas, pero otras no, y se convierten en empleados problemáticos. Tratar con justicia y ecuanimidad a empleados problemáticos exige considerable tiempo de los gerentes. Los problemas personales tienden a afectar el comportamiento de trabajo de los empleados. Motivar y proporcionar asistencia a los empleados que atraviesan esta situación es responsabilidad de la organización.

2.3.4.3 Diseño de un programa de relaciones con los empleados

Según Milkovich y Boudreau, las principales decisiones de los gerentes de línea para diseñar un programa de relaciones con los empleados deben incluir:

1. Comunicación: la organización debe comunicar su filosofía a los empleados y pedirles sugerencias y opiniones sobre temas laborales.
2. Cooperación: la organización debe compartir la toma de decisiones y el control de las actividades con los empleados, para obtener su cooperación.
3. Protección: el sitio de trabajo debe contribuir al bienestar de los empleados y garantizar protección contra posibles retaliaciones o persecuciones.
4. Asistencia: la organización debe responder a las necesidades especiales de cada empleado, brindándole asistencia.
5. Disciplina y conflicto: la organización debe tener normas claras para imponer la disciplina y manejar el conflicto.²⁸

²⁸ www.sardis.upeu.edu.pe/alppa/relaboral.htm

2.3.4.4 Satisfacción Laboral

“La satisfacción es aquella sensación que el individuo experimenta al lograr el restablecimiento del equilibrio entre una necesidad o grupo de necesidades y el objeto o los fines que las reducen. Es decir, satisfacción, es la sensación del termino relativo de una motivación que busca sus objetivos”²⁹

Diversos autores han presentado teorías sobre la satisfacción en el trabajo, las cuales se pueden agrupar en tres grandes enfoques sobre satisfacción en el trabajo que son:

Enfoques de la Satisfacción Laboral.

- a) Un primer enfoque, basado en el modelo de las expectativas, plantea que la satisfacción en el trabajo esta en función de las discrepancias percibidas por el individuo entre lo que el cree, debe darle el trabajo y lo que realmente obtiene como producto o gratificación.
- b) En segundo enfoque teórico, plantea que la satisfacción en el trabajo es producto de la comparación entre los aportes que hace el individuo al trabajo y el producto o resultado obtenido.
Esta misma tendencia llamada equidad plantea también que esta satisfacción o insatisfacción es un concepto relativo y depende de las comparaciones que haga el individuo en términos de aporte y los resultados obtenidos por otros individuos en su medio de trabajo o marco de referencia.
- c) Por ultimo, la teoría de los dos factores plantea que existen dos tipos de factores motivacionales, un primer grupo, extrínsecos al trabajo mismo, denominados “de higiene o manutención”, entre los que podrán enumerarse: el tipo de supervisión, las remuneraciones, las relaciones

²⁹ www.areah.rrhh/podermotivacion.htm

humanas y las condiciones físicas de trabajo y un segundo grupo, intrínsecos al trabajo, denominados “motivadores”, entre los que se distinguen: posibilidades de logro personal, promoción, reconocimiento y trabajo interesante.

Los primeros son factores que producen efectos negativos en el trabajo sino son satisfechos, pero su satisfacción no asegura que el trabajador modifique su comportamiento. En cambio, los segundos son factores cuya satisfacción si motivan a trabajar, a desplegar un mayor esfuerzo.

Estos tres enfoques son complementarios y se pueden resumir diciendo que “la satisfacción en el trabajo nos muestra las discrepancias entre lo que un individuo espera obtener en su trabajo en relación a los que invierten en el los miembros de su grupo de referencia, y lo que realmente obtiene de el, con comparación a los compañeros, siendo diferentes las actitudes si se trata de factores extrínsecos o intrínsecos al trabajo mismo.

Para muchos autores, la satisfacción en el trabajo es un motivo en si mismo, es decir, el trabajador mantiene una actitud positiva en la organización laboral para lograr esta. Para otros, es una expresión de una necesidad que puede o no ser satisfecha.

Mediante el estudio de la satisfacción, los directivos de la empresa podrán saber los efectos que producen las políticas, normas, procedimientos y disposiciones generales de la organización en el personal.

Así se podrán mantener, suprimir, corregir o reforzar las políticas de la empresa, según sean los resultados que ellos están obteniendo. La eliminación de las fuentes de insatisfacción conlleva en cierta medida a un mejor rendimiento del trabajador, reflejado en una actitud positiva frente a la organización.

2.3.4.5 Cumplimiento De Labores

Consiste en dar prioridad “1” a los procesos, en las empresas que la deberían dar a las personas, crea “culturas de cumplimiento” que truecan los medios por los fines; y hace que, inexplicablemente y aunque trabajen bien seguramente por la mala suerte, o por la competencia, o por la coyuntura o por causas contra las que es imposible luchar, los resultados no acompañen.³⁰

Cuando los resultados dependen de la capacidad de las personas y se actúa mirando sólo a los procesos, se crean ecosistemas que camuflan la ineficiencia, porque por mimetismo copian para entornos de conocimiento un principio de calidad válido para entornos industriales:

“La calidad obtenida es el resultado de la calidad de los procesos empleados”

Los directivos son los responsables de la cultura de la organización, y los más indicados para evitar la “cultura del cumplimiento” en actividades para las que el “cumplimiento” no garantiza los resultados, y hace olvidar que el fin de un diseño, de un plan, de una gestión... no es realizarlos según las normas, sino ayudar al ingeniero o al gestor a concebir el mejor plan, diseño o gestión (según los casos).

Si la herramienta es el fin, y los procesos los responsables de los resultados, da igual que las personas sean más o menos aptas o ineptas. Serán estupendos trabajadores si cumplen con su jornada laboral, o mejor aún, si la exceden y “cumplen con el trabajo de su puesto”.

³⁰ www.areah.rrhh/cumplimientolabo.htm.

2.3.5.2 Elementos claves de la estructura de una organización

Hay seis elementos básicos que deben abordar los administradores cuando diseñan la estructura de sus organización: especialización laboral, departamentalización, cadena de mandos, tramo de control, centralización y descentralización y formalización.

1. Especialización del Trabajo.

Grado en el cual las tareas en la empresa se subdividen en puestos separados.³³

La esencia de la especialización del trabajo es que en lugar de que un individuo realice todo el trabajo, éste se divide en varios pasos, y cada elemento termina uno de los pasos por separado. En esencia, los trabajadores se especializan en hacer parte de una actividad en lugar de toda ella.

2. Departamentalización.

La base con la cual se agrupan los trabajos. Una de las formas más populares de agrupar las actividades es por medio de funciones realizadas. Las funciones cambian solo para reflejar los objetivos y actividades de la empresa.

La departamentalización busca lograr economías de escala al colocar gente con habilidades y orientaciones comunes en unidades comunes.

“Agrupar en departamentos aquellas actividades de trabajo que son similares o tienen una relación lógica”²⁴

Los gerentes suelen preparar una organización que describe la forma en que se divide el trabajo, la departamentalización es el resultado de las decisiones que toman los gerentes en cuanto a las actividades laborales, una vez que han sido

³³ Comportamiento Organizacional, 8ª Edición, Stephen P. Robbins, Pág. 478

divididas en tareas se puede relacionar en grupos parecidos o tienen una relación lógica. Después que se dividen las tareas hay que agruparlas de modo que se puedan coordinar aquellas que sean comunes. La base para agrupar las tareas se llama departamentalización.

Una de las formas más populares para agrupar las actividades se lleva a cabo por medio de las funciones realizadas. Un gerente de manufactura podría organizar su planta situando en departamentos comunes a los especialistas de ingeniería, contabilidad, manufactura, personal y abastecimiento. Desde luego, la departamentalización por funciones sirve en todas las organizaciones y solo cambian las funciones de acuerdo con los objetivos y las actividades, etc.

Las organizaciones grandes pueden emplear todas las formas de departamentalización.

Durante la última década, en organizaciones de todos los tamaños se aprecia una tendencia notable a completar la departamentalización rígida por funciones con equipos que rebasan los límites tradicionales de los departamentos.

3. Cadena de Mando.

La línea continua de autoridad que se extiende desde la parte superior de la organización hasta la última posición y define quien informa a quien.³⁴ Dentro de la Cadena de Mando existen dos conceptos complementarios La Autoridad y la Unidad de Mando.

La Autoridad, se refiere al derecho inherente en una posición gerencial para dar ordenes y esperar que se cumplan para facilitar la coordinación a cada puesto

³⁴ Comportamiento Organizacional, 8ª Edición, Stephen P. Robbins, Pág. 482.

gerencial se le da un lugar en la cadena de mando, y cada gerente se le concede cierto grado de autoridad para que pueda cumplir con su responsabilidad.³⁵

La Unidad de Mando, ayuda a preservar el concepto de una línea continua de autoridad. Declara que una persona debe tener un superior ante quien ser responsable directamente. Si se rompe la unidad de mando, un subordinado podría tener que atender demandas o prioridades conflictivas de varios superiores.³⁶

4. Tramo de Control.

Numero de subordinados que un gerente puede dirigir eficaz y eficientemente.³⁷

El tramo de control determina en gran medida el número de niveles y gerentes que tiene una empresa. Si todas las demás cosas son iguales mientras mas ancho o mas grande sea el Tramo de Control, mas eficaz es la empresa.

Los Tramos de Control más amplios son más eficientes en términos de costos. Sin embargo, en algún punto del Tramo de Control los más amplios reducen la eficacia. Esto es cuando el tramo se ve afectado debido a que los supervisores ya no tienen el tiempo para proporcionar liderazgo y el apoyo necesario. Al mantenerle tramo de control reducido a cinco a seis empleados, un gerente puede mantener un control estricto.

Pero los pequeños tramos de control tienen tres desventajas:

1. Son caros debido a que agregan niveles de gerencia.
2. Hace más compleja la comunicación vertical dentro de la empresa.
3. Alienta una supervisión estrecha y desalienta la autonomía del empleado.

³⁵ Comportamiento Organizacional, 8ª Edición, Stephen P. Robbins, Pág. 482.

³⁶ Ídem

³⁷ Comportamiento Organizacional, 8ª Edición, Stephen P. Robbins, Pág. 483.

5. Centralización y Descentralización.

Centralización: se refiere al grado en que la toma de decisiones se concreta en un solo punto en la empresa.³⁸ Incluye solo la autoridad formal. Estos son los derechos inherentes en un puesto. Suele decirse que si la alta gerencia toma las decisiones clave de la empresa con poca o ninguna contribución del personal de bajo nivel, entonces la empresa esta centralizada.

Descentralización: Mientras más aportaciones proporciona el personal de bajo nivel o se le da realmente la oportunidad de ejercer su discrecionalidad en la toma de decisiones.³⁹

Aplicando la Descentralización es posible tomar decisiones con mas rapidez par solucionar problemas, mas personas contribuyen con información para la toma de decisiones y es menos probable que los empleados se sientan alejados de aquellos que toman las decisiones que afectan su vida laboral.

6. Formalización.

Se refiere al grado en que están estandarizados los puestos dentro de la empresa.⁴⁰ Si un puesto está muy formalizado, entonces su ocupante tiene una posibilidad mínima de ejercer su discrecionalidad sobre lo que debe hacerse, cuándo y cómo debe hacerse. Se espera que los empleados manejen siempre el mismo insumo exactamente en la misma forma, para tener como resultado una producción consistente y uniforme.

En las empresas donde existe una gran formalización hay descripciones explícitas de puesto, muchas reglas organizacionales y procedimientos claramente

³⁸ Comportamiento Organizacional, 8ª Edición, Stephen P. Robbins, Pág. 484.

³⁹ Comportamiento Organizacional, 8ª Edición, Stephen P. Robbins, Pág. 485.

⁴⁰ Comportamiento Organizacional, 8ª Edición, Stephen P. Robbins, Pág. 487.

definidos que abarcan el proceso de trabajo. Cuando la formalización es baja, el comportamiento en el puesto no está programado relativamente y los empleados tienen una gran libertad para ejercer su discrecionalidad en el trabajo.

Como dice el autor James Stoner, una organización es un patrón por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los gerentes, persiguen metas comunes.

La estructura organizacional es un marco que prepara a los gerentes para dividir y coordinar las actividades de los miembros de una organización, como las estrategias y las circunstancias del entorno empresarial son diferentes a las de otros, existe toda una serie de estructura posibles para la organización.

Organizar es un proceso gerencial permanente ya sea una organización nueva o existente, deben darse cuatro pasos básicos cuando se empieza a tomar decisiones para organizar:

1. Dividir la carga de trabajo en tareas que puedan ser ejecutadas, en forma lógica y cómoda, por personas o grupos, se conoce como la división del trabajo.
2. Combinar las tareas en forma lógica y eficiente. La agrupación de empleados se suele conocer como departamentalización.
3. Especificar quien depende de quien en la organización. Esta vinculación de los departamentos produce una jerarquía en la organización.
4. Establecer mecanismos para integrar las actividades de los departamentos en un todo congruente y para vigilar la eficiencia de dicha integración. Este proceso se conoce como integración.

2.3.5.3 Jerarquía

“Patrón de diversos niveles de las estructuras de una organización, en la cima están los gerentes responsables de las operaciones de toda la organización, los

gerentes de rango mas bajo se ubican en los diversos niveles descendentes de la organización.”⁴¹

La jerarquía es el orden de los elementos de una serie según su valor. De igual modo, es la disposición de personas, en orden ascendente o descendente, según criterios de clase, poder, oficio, categoría, autoridad o cualquier otro asunto que conduzca a un sistema de clasificación.

En el ser humano, existen y existieron culturas sin jerarquías estables, otras totalmente igualitarias, u otras de carácter anárquico. En cambio, son más frecuentes las sociedades con jerarquías prácticamente inamovibles, a pesar de claras desigualdades sociales desfavorables a las clases más bajas.

Al cambio rápido de este orden se le denomina revolución. La jerarquía es en si un orden reglamentario de una especie en cadena.

2.3.5.4 Coordinación

“Es un proceso que consiste en integrar las actividades de departamentos en independientes a efecto de perseguir las metas de la organización con eficacia. Sin coordinación, la gente perdería de vista sus papeles dentro de la organización y enfrentaría la tentación de perseguir los intereses de sus departamentos, a expensas de las metas de la organización”⁴²

2.3.6 Procesos Laborales

En toda empresa es necesario llevar a cabo procesos que se planifiquen de ante mano para poder desempeñar mejor las labores que los empleados realizan, cada

⁴¹ Administración, James A. F. Stoner, Edición Editorial Printice, 6 Edición, Pág. 348

⁴² Administración, James A. F. Stoner, Edición Editorial Printice, 6 Edición, Pág. 351

uno debe conocer cuales son sus responsabilidades y el manejo adecuado de los recursos con que cuenta.⁴³

2.3.6.1 Fluidez de las Operaciones en los Procesos Laborales

La facilidad con la que las ideas son generadas. Se demuestra por el número de ideas que surgen en un período determinado. Es la característica de la creatividad o la facilidad para generar un número elevado de ideas.⁴⁴

2.3.6.2 Entrenar a los individuos no es suficiente

Muchas personas han sido enviadas a cursos de dos o tres días para desarrollar su creatividad de varias maneras. Estas experiencias pueden ser muy valiosas y agradables. Incluso pueden encontrarse a sí mismos creando lazos afectivos con personas de un modo inesperado durante el fin de semana. Pero usualmente regresan al trabajo el lunes a la mañana y encuentran que la compañía sigue igual, sin cambio alguno. Desarrollar una cultura de creatividad involucra más que entusiasmar a un pequeño número de individuos. Esto significa energizar a la organización entera. Hay varios procesos relacionados para facilitar una cultura de creatividad.

2.3.6.3 Estimular los ambientes creativos

La creatividad se basa en el flujo de ideas. Esto ocurre mejor en una atmósfera donde se fomentan los riesgos y donde las fallas son vistas como parte del proceso al éxito, no como un error que debe ser castigado. La creatividad puede ser reprimida por la presión de entregar el tipo incorrecto de recursos en un periodo de tiempo limitado, lo cual puede ser considerado dentro de ciertos

⁴³ Administración una Perspectiva Global, Harolk Koontz, Edición Once, pag. 33

⁴⁴ www.sardis.upeu.edu.pe/alppa/fluidez1.htm

ambientes como una falta de responsabilidad. Existe una tendencia en todo el mundo corporativo al “poco tiempo”. Mientras las organizaciones compiten en mercados cada vez más agresivos, los presupuestos para investigaciones experimentales, cielos azules pensantes y un amplio rango de desarrollo están siendo cortados por los intereses de los retornos inmediatos y resultados instantáneos. El efecto puede sofocar el ambiente de creatividad sobre el cual depende el éxito a largo plazo.

2.3.6.4 Maximización De Tiempo

Si administrar el tiempo es muy importante en cualquier trabajo convencional, se vuelve fundamental. El tiempo es un recurso no renovable, no puede acumularse ni ahorrarse. Hacer una tarea con mayor rapidez no es necesariamente utilizarlo efectivamente, si trabajamos “acelerados”, resolviendo muchas cosas a la vez o saltando la hora de almuerzo disminuye nuestro nivel de energía. Por lo tanto si el tiempo ahorrado no se usa bien sólo se trata de otra manera de desperdiciarlo.

Tener un orden claro respecto de las prioridades es un primer paso para la correcta administración del tiempo, pero no es suficiente. Hace falta disciplina, y practicidad para cumplir la agenda del trabajo.

Ideas que pueden ayudar a mejorar el tiempo en el trabajo:

- 1) Generar relaciones de trabajo productivas (aunque sean virtuales)
- 2) Tomar conciencia de la importancia de la previsión y la autonomía
- 3) Ser ordenado (información de fácil acceso, clara, actualizada)
- 4) Mejorar los procesos (siempre es posible)
- 5) Incorporar el hábito de empezar y terminar cada tema
- 6) Fijar objetivos y plazos realistas y cumplirlos
- 7) Administrar los recreos, utilizarlos como incentivo/premio.

2.3.6.5 Productividad

En términos generales, la productividad se refiere a la relación entre esfuerzos y resultados. En otras palabras si queremos definir productividad, esta consiste en realizar un trabajo o una actividad al menor costo posible y en el menor tiempo, sin desperdiciar recursos económicos, materiales y humanos; pero a la vez implica calidad al hacer bien lo que se hace.

¿Cómo podemos ser más productivos? Para ser más eficientes lo que necesitamos es abandonar la deficiencia y lograr ser eficaces en el trabajo.

Cuadro comparativo entre un empleado deficiente y un productivo

EL IMPRODUCTIVO	EL PRODUCTIVO
Pierde su tiempo y el de los demás	Cuida y aprovecha al máximo su tiempo
Derrocha su dinero y, si puede, el de los demás	Cuida y aprovecha su dinero
Desaprovecha sus habilidades y las de los demás	Desarrolla y la de los demás. y utiliza sus habilidades
Inhibe su talento y el de los demás	Cultiva y aprovecha su talento y el de los demás
Dilapida su futuro y el de los demás	Tiene futuro y abre un futuro para los demás.

Fuente: www.sardis.upeu.edu.pe/alppa/productividad1.htm

2.3.6.6 Calidad Mejorada

Este concepto, junto con otros dos conceptos modernos de la administración, el justo a tiempo y el mantenimiento productivo total, introducidos por los japoneses en el mundo occidental, pero de padres occidentales: W. Edwards Deming y

Joseph Juran, son estrategias decisivas en la gestión moderna gerencial para ser frente a la incertidumbre, al riesgo del entorno, y a la cada vez más madura competencia.

El mejoramiento de la calidad genera las siguientes consecuencias:

1. Cambio en el ambiente de los empleados.

- . Personas mas adecuadas en todos los niveles organizacionales.
- . Capacidad y deseo de involucramiento en la toma de decisiones.
- . Aumento de la importancia de los factores ambientales.

2. Cambios en el ambiente de los clientes y consumidores.

- . Necesidad de lograr mejor calidad, confiabilidad y responsabilidad.
- . Costos y valor agregado como consideraciones principales.
- . Mayor competitividad de la organización.

3. Cambios en el ambiente de la organización.

- . Resultados aumentados por el mejoramiento de la calidad.
- . Aumento de la competencia en términos de tiempo y dinero.
- . Reducción de pérdidas, debido a la toma de conciencia sobre los costos.

2.3.7 Equipos Autodirigidos

Considera a la organización como un ente autónomo y pensante es romper el paradigma de la administración clásica sustentada en jerarquías y normas. Desde luego, esto entraña un proceso de transformación de un equipo de trabajo, controlado a un equipo de alto rendimiento, que no todas las empresas pueden darse el lujo de tener.⁴⁵

⁴⁵ Administración una Perspectiva Global, Harold Koontz, Edición Once, pag. 316

2.3.7.1 Características de Equipos Autodirigidos.

2.3.7.1.1 Iniciativa

Es la acción de dar comienzo a algo, de hablar u obrar por voluntad propia, adelantándose a cualquier motivación externa o ajena a uno mismo. Se le dice iniciativa tanto a la facultad personal que inclina a esta acción como al desarrollo de esta facultad. En pocas palabras: hacer, lo que se debe de hacer, bien hecho; sin que nadie lo mande.

La libre iniciativa permite adelantarse a los demás. El que se resigna a recorrer caminos consuetudinarios envejece prematuramente y se torna esclavo de la costumbre.

2.3.7.1.2 Creatividad

“La creatividad es el proceso de presentar un problema a la mente con claridad (ya sea imaginándolo, visualizándolo, suponiéndolo, meditando, contemplando, etc.) y luego originar o inventar una idea, concepto, noción o esquema según líneas nuevas o no convencionales. Supone estudio y reflexión mas que acción”⁴⁶.

La creatividad es la capacidad de ver nuevas posibilidades y hacer algo al respecto. Cuando una persona va más allá del análisis de un problema e intenta poner en práctica una solución se produce un cambio.

Esto se llama creatividad: ver un problema, tener una idea, hacer algo sobre ella, tener resultados positivos. Los miembros de una organización tienen que fomentar

⁴⁶ www.sardis.upeu.edu.pe/alppa/creatividad1.htm

un proceso que incluya oportunidades para el uso de la imaginación, experimentación y acción.

Condiciones para estimular la creatividad individual y grupal

1. Preparación: reflexión previa sobre la experiencia en torno al problema
2. Disposición de ánimo: la actitud mental y psíquica adecuada.
3. Apertura: liberación de prejuicios o concepciones prefabricadas.
4. Receptividad: cierto estado de conciencia, de perceptividad.
5. Entusiasmo: el goce de la creación.
6. Estimulación: excitación mental y emocional
7. Concentración: crear y aprender constituyen las dos tareas más duras de la existencia humana.
8. Expresión: desarrollo de la habilidad y arte para una óptima expresión de los pensamientos.

La creatividad consiste generalmente en trasladar los atributos de una cosa a otra. En otras palabras, le damos a la cosa con la que estamos trabajando, alguna nueva cualidad o característica o atributo hasta entonces aplicado a alguna otra cosa.

2.3.7.2 Motivación

Es el interés o fuerza intrínseca que se da en relación con algún objetivo que el individuo quiere alcanzar. Es un estado subjetivo que mueve la conducta en una dirección particular.⁴⁷

Es la combinación entre los deseos y energías de la persona para alcanzar una meta. Las personas pueden ser motivadas por creencias, valores, intereses,

⁴⁷ www.areah.rhh/podermotivacion.htm.

miedos, entre otras causas o fuerzas. Algunas de estas fuerzas pueden ser internas, como: necesidades, intereses y las creencias. Las externas pueden ser: el peligro o el medio ambiente.⁴⁸

La motivación como fuerza impulsadora es un elemento de importancia en cualquier ámbito de la actividad humana, pero es en el trabajo en la cual logra la mayor preponderancia; al ser la actividad laboral que desempeñamos la labor que ocupa la mayor parte de nuestras vidas, es necesario que estemos motivados por ella de modo tal que no se convierte en una actividad alienada y opresora; el estar motivado hacia el trabajo, trae varias consecuencias psicológicas positivas, tales como: la autorrealización, el sentirnos competentes y útiles.

La satisfacción de los trabajadores es un fin en si mismo, tiene un valor intrínseco que compete tanto al trabajador como a la empresa; no es conveniente adoptar posturas utilitaristas que consideran la satisfacción laboral solo como uno mas de los factores necesarios para lograr una producción mayor, la cual seria un beneficio.

Se distinguen dos tipos de la motivación:

- a. **Intrínseca:** Desde el interior de la persona, la existencia de un deseo o necesidad.
- b. **Extrínseca:** Desde el exterior, la existencia de un fin, meta u objetivo, denominado también incentivo, en la medida en que se percibe o advierte como instrumento de satisfacción de deseo o necesidad.

Entonces, se puede decir, que un organismo esta motivado cuando se caracteriza por un estado de tendencia; cuando una dirección de una conducta hacia una meta determinada ha sido seleccionada de preferencia entre todas las otras metas

⁴⁸ www.areah.rrhh/podermotivacion.htm.

posibles. Esta motivación depende, en un momento dado, de los valores y motivaciones que el individuo desprende de su grupo de referencia, como también de lo que se le ofrece en la situación misma de trabajo.

2.3.7.3 Tipos De Motivación

Si algo es complejo de administrar es el recurso humano, porque la incidencia en su comportamiento es fiel reflejo de sus motivaciones familiares, sociales y laborales. Estudios profundos, han establecido diversas motivaciones (necesidades) que actúan como fuerzas de impulsos, que incluso mantienen o modifican nuestro temperamento y nuestro carácter. No obstante, se ha observado que las más frecuentes en el medio ambiente laboral son las siguientes:

Motivación por logro

La motivación por logro es un impulso por vencer desafíos, avanzar y crecer. Por ejemplo, si a un individuo en su familia, escuela, iglesia, amigos y libros le hacían hincapié en el logro personal, su actitud hacia la vida tendía a ser familiar. Si recalcaban las amistades y la afiliación, las motivaciones estaban dominadas por las actitudes sociales.

Motivación por competencia

La motivación por competencia es un impulso para realizar un trabajo de gran calidad. Los empleados que siguen esta motivación se esfuerzan por obtener un gran dominio de su trabajo y crecimiento profesional. Generalmente buscan realizar buenos trabajos debido a la satisfacción interna que obtienen de ello. Al realizar una tarea excelente perciben una profunda satisfacción interior por su triunfo.

Las personas motivadas por la competencia esperan también que sus colaboradores desarrollen trabajos de gran calidad, y suelen impacientarse cuando estos realizan trabajos deficientes.

Motivación por afiliación

La motivación por afiliación es un impulso que mueve a relacionarse con las personas. Las comparaciones de los empleados motivados por el logro o el triunfo con los que se inspiran en la afiliación, mostraran la manera en que estos dos patrones influyen en la conducta.

Los que se interesan por el triunfo, trabajan con mayor voluntad cuando reciben una retroalimentación específica sobre sus éxitos y fracasos. Sin embargo, las personas que tienen motivaciones de afiliación laboran mejor cuando reciben alguna felicitación por sus actitudes favorables y su colaboración.

Motivación por autorrealización

La motivación por autorrealización es un impulso por la necesidad de realización personal, es la tendencia del hombre a ser lo que puede ser, a utilizar y aprovechar plenamente su capacidad y su potencial. Esta necesidad se manifiesta a través del descubrimiento del yo real y se satisface por medio de su expresión y desarrollo.

Motivación por poder.

La motivación por poder es un impulso por influir en las personas y las situaciones. Las personas motivadas por el poder tienden a mostrarse más dispuestas que otros a aceptar riesgos. En ocasiones emplean el poder en forma destructiva, pero también lo hacen constructivamente para colaborar con el desarrollo de organizaciones de éxito.

Un estudio de la motivación del poder reveló que las personas motivadas por este factor llegan a ser excelentes gerentes si sus ambiciones se encauzan hacia el poder organizacional más que hacia el poder profesional.

Estos cinco poderes motivacionales son factibles de maximizar en el campo organizacional, siempre y cuando se ejerza un liderazgo efectivo por parte de los mandos medios, superiores y de alto nivel.

Todos los individuos las tenemos, unas con mayor intensidad que otras, pero normalmente, ellas inciden en la productividad organizacional. Son variables independientes que afectan la calidad del trabajo, los resultados obtenidos y el aporte que cualquier individuo está dispuesto a ofrecer a la empresa donde trabaja.

2.3.8 Proceso Administrativo

La administración se define en términos de cinco funciones específicas de los gerentes que son: planeación, organización, dirección, integración y control; por lo tanto administrar es el proceso de aplicar estas cinco etapas y el empleo de los demás recursos organizacionales con el propósito de alcanzar métodos establecidos para la organización, tomando en cuenta que un proceso es una forma sistemática de hacer las cosas o de mejorar las actividades.⁴⁹

El enfoque del proceso administrativo parte del reconocimiento de que existe un núcleo central de conocimientos de administración pertinentes únicamente para el campo de la administración.⁵⁰

⁴⁹ www.sardis.upeu.edu.pe/alppa/procesoadm.htm

⁵⁰ Administración una perspectiva global, Harold Koontz, Heinz Weihrich 11ª Edición Pag.30.

Etapas del Proceso Administrativo

La función de los gerentes constituye una estructura muy útil para organizar los conocimientos administrativos. Hasta ahora no han surgido nuevas ideas, resultados de investigaciones o técnicas imposibles de integrar a las clasificaciones de: Planeación, Organización, Integración de Personal, Dirección y control.

2.3.8.1 Planeación

Es elegir y fijar las funciones, objetivos de la organización. Después determinar las políticas, proyectos, programas, procedimientos, métodos, presupuestos, normas y estrategias necesarias para alcanzarlos incluyendo además la toma de decisiones al tener que escoger entre diversos cursos de acción futura. Es un proceso para establecer metas y un curso de acción adecuados para alcanzarlas.⁵¹

2.3.8.2 Organización

“Se trata de determinar que recursos y que actividades se requieren para alcanzar los objetivos de la organización” “Proceso para comprometer a dos o mas personas para que trabajen juntos de manera estructurada con el propósito de alcanzar una meta o una serie de metas específicas”⁵²

2.3.8.3 Integración

La integración implica llenar y mantener ocupados los puestos contenidos por la estructura organizacional. Esto se lleva a cabo mediante la identificación de los

⁵¹ Administración y Dirección, Emilio Pablo Díez de Castro, 1 Edición 2001, Pág. 5-6

⁵² Administración y Dirección, Emilio Pablo Díez de Castro, 1 Edición 2001, Pág. 11-12

requerimientos de fuerza de trabajo, la realización de un inventario del personal disponible y el reclutamiento, selección, ubicación, ascenso, evaluación, planeación profesional, compensación y capacitación; tanto de los candidatos a ocupar puestos como de los ocupantes de estos en un momento dado, a fin de lograr la eficaz y eficiente realización de las tareas.⁵³

2.3.8.4 Dirección

“Es la capacidad de influir en las personas que contribuyan a las metas de la organización y del grupo” “Es el proceso para dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera, con respecto a una tarea”⁵⁴

2.3.8.5 Control

“Es la medición y corrección de las actividades de los subordinados para asegurar que los acontecimientos estén de acuerdo con los planes y objetivos establecidos”
“Proceso para asegurar que las actividades reales se ajustan a las actividades planificadas”⁵⁵

⁵³ Administración una perspectiva global. Harold Koontz, Heinz Weihrich 11ª Edición Pag.36.

⁵⁴ Administración y Dirección, Emilio Pablo Díez de Castro, 1 Edición 2001, Pág.6

⁵⁵ Administración y Dirección, Emilio Pablo Díez de Castro, 1 Edición 2001, Pág. 13

CAPITULO III
COLECTA
Y
TRATAMIENTO DE DATOS

CAPITULO III COLECTA Y TRATAMIENTO DE DATOS

3.1 Tipo de Investigación

El tipo de investigación que se utilizara para el estudio de las ferreterías de la Ciudad de San Miguel con respecto a la propuesta de la técnica Empowerment será la investigación descriptiva y correlacional porque se busca especificar características y perfiles de personas o grupos a través de técnicas como cuestionarios, entrevistas; las cuales se utilizaran para plantearse hipótesis que luego serán probadas.

3.2 Método de Investigación

La presente es una investigación no experimental ya que la obtención de los datos se realizara una sola vez en cada unidad de análisis, aunque se utilizaran dos instrumentos de recolección de información, con aplicación única a cada sujeto de investigación.

3.6 Población y Muestra

Población

La unidad de análisis estará constituida por 311 sujetos de estudio representantes de 18 empresas ferreteras la cual se distribuye de las siguiente manera 23 gerentes y 288 empleados. (Ver Anexo 2)

Muestra

La muestra se obtendrá mediante aplicación de la siguiente formula para poblaciones finitas:

$$\text{Fórmula: } n = \frac{Z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{E^2 (N-1) + Z P Q}$$

n = Tamaño de la muestra necesaria

Z = Nivel de confianza

P = Probabilidad de que el evento ocurra

Q = Probabilidad de que el evento no ocurra

E = Error de estimación

N = Población

Cálculo de la muestra para los gerentes

$$\text{Formula: } n = \frac{Z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{E^2 (N-1) + Z P Q}$$

n = Tamaño de la muestra necesaria

Z = Nivel de confianza = 1.96

P = Probabilidad de que el evento ocurra = 0.73

Q = Probabilidad de que el evento no ocurra = 0.27

E = Error de estimación = 0.05

N = Población = 23

Sustituyendo en la formula:

$$n = \frac{(1.96)^2 (23) (0.73) (0.27)}{(0.05)^2 (23 - 1) + (1.96)^2 (0.73) (0.27)}$$

$$n = \frac{17.41512528}{0.055 + 0.75717936}$$

$$n = \frac{17.41512528}{0.81217936}$$

$$n = 21$$

Cálculo de la muestra para los empleados

$$\text{Formula: } n = \frac{Z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{E^2 (N-1) + Z^2 P Q}$$

n = Tamaño de la muestra necesaria

Z = Nivel de confianza = 1.96

P = Probabilidad de que el evento ocurra = 0.73

Q = Probabilidad de que el evento no ocurra = 0.27

E = Error de estimación = 0.05

N = Población = 288

Sustituyendo en la fórmula:

$$n = \frac{(1.96)^2 (288) (0.73) (0.27)}{(0.05)^2 (288 - 1) + (1.96)^2 (0.73) (0.27)}$$

$$n = \frac{218.0676557}{0.7175 + 0.75717936}$$

$$n = \frac{218.0676557}{1.47467936}$$

$$n = 148$$

3.7 Técnicas para el acopio de la información

Las técnicas que se utilizarán para la recolección de datos es la entrevista, porque permitirá obtener información mediante preguntas dirigidas a los gerentes y empleados de las empresas ferreteras, así mismo permitirá obtener información complementaria a la emitida en cuestionario.

3.8 Instrumentos

El instrumento que utilizaremos será el cuestionario el cual estará dirigido tanto a los gerentes como a empleados de las Ferreterías de la Ciudad de San Miguel.

- Encuesta

Esta técnica consiste en recopilar información acerca del tema de investigación de la población en estudio, ejemplo: datos personales, opiniones sobre el tema, respuestas a preguntas formuladas sobre los diversos indicadores que se pretenden explorar a través de este medio.⁵⁶

- Cuestionario

Para la aplicación de la técnica de la encuesta se estructurará un cuestionario que presupone seguir una metodología sustentada en el cuerpo de la teoría, es decir el marco conceptual en que se apoya el estudio. Cada una de las preguntas estará dirigida para conocer aspectos específicos de los indicadores, con el fin de obtener y recopilar la información necesaria acerca del fenómeno en estudio.

3.6 Fuentes para la Obtención de La Información

La información necesaria para la investigación se obtendrá directamente de los gerentes y empleados de las empresas. Para ello, se utilizará el instrumento

⁵⁶ Guía para realizar investigaciones sociales, Raúl Rojas Soriano, 34 Edición, Pág. 221

cuestionario el cual se elaborara con preguntas cerradas y de alternativas múltiples el cual se aplicara tanto a los gerentes como a empleados mediante visitas de campo en sus lugares de trabajo.

1.3 Procesamiento de la Información

Una vez obtenida la información se analizará cada pregunta realizada en el cuestionario elaborando una tabulación y análisis de cada una, examinando los resultados obtenidos, representándolos gráficamente y evaluando los posibles problemas a las que se enfrentan las empresas hoy en día.

3.8 Análisis y Discusión de Resultados

Una vez desarrollados los comentarios de todas las preguntas, se procederá a estructurar un análisis de los resultados, en el cual se explora de cierta forma la percepción que los empleados tienen acerca del manejo de la técnica Empowerment, sus funciones y el conocimiento que poseen acerca de éste.

Para el análisis de los datos se evaluarán los datos obtenidos en el procesamiento de la información que se obtuvo en los cuestionarios ya completados por los gerentes y empleados. La discusión se hará contrastando los resultados obtenidos en el estudio de la investigación de campo con la información presentada en el marco teórico, con el propósito de identificar y analizar los problemas que se pueden estar ocurriendo y posibles soluciones.

CAPITULO IV
ANALISIS E
INTERPRETACION DE
RESULTADOS

CAPITULO IV: ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

4.1 Análisis E Interpretación del Cuestionario Dirigido a Gerentes

Pregunta No. 1

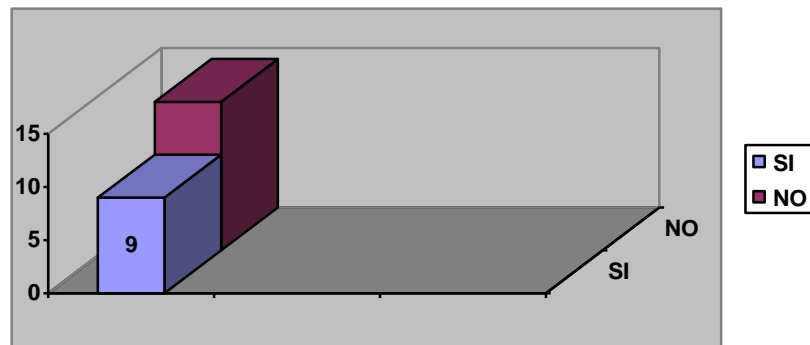
¿Conoce usted la técnica del Empowerment como técnica de Administración Moderna?

Objetivo: Determinar si los gerentes conocen el significado del Empowerment como técnica administrativa moderna.

Tabulación de Datos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	9	39
NO	14	61
TOTAL	23	100

Grafica de Datos



Análisis de los Datos:

Del total de gerentes encuestados el 61% no conoce el Empowerment como técnica de Administración Moderna mientras que el 39% si la conoce.

Interpretación de los Resultados:

De acuerdo a la información recopilada se identifica que los gerentes de las empresas ferreteras no conocen el Empowerment como técnica de Administración Moderna. Los encargados utilizan el manejo de la técnica en el área de Recursos Humanos, pero de manera distinta, basándose más que todo en experiencias; las cuales son expuestas para dirigir al personal de la empresa.

Debido a lo observado podemos decir que los gerentes no aplican la técnica. Sin embargo existe un pequeño grupo de gerentes que si implementan la técnica pero de manera aislada, ya que solamente mantienen una idea sobre la aplicación del Empowerment.

Pregunta No. 2

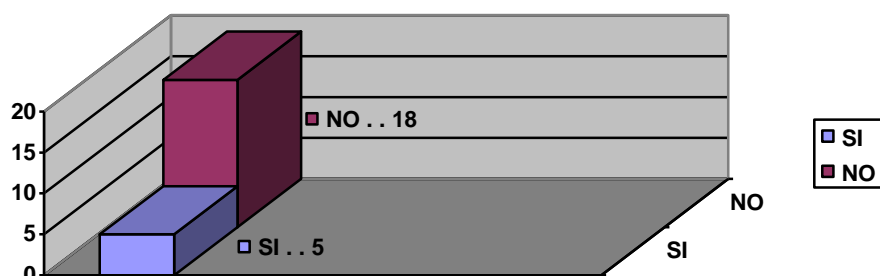
¿Ha implementado esta técnica administrativa en su empresa alguna vez?

Objetivo: Conocer si los gerentes han implementado dentro de sus empresas el Empowerment como técnica de administración moderna.

Tabulación de Datos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	22
NO	18	78
TOTAL	23	100

Gráfica de Datos



Análisis de los Datos:

De los gerentes encuestados el 78% no al implementado la técnica ninguna vez, mientras que el 22% si la esta implementado en su empresa lo que equivale a solamente cinco gerentes de los veintitrés encuestados.

Interpretación de los Resultados:

Podemos analizar que existe un fenómeno negativo con respecto a la aplicación de la técnica Empowerment. Se determino la existencia de un alto grado de gerentes de ferreterías que jamás han utilizado la técnica administrativa porque no poseen conocimientos sobre el desarrollo de la misma.

Pregunta No. 3

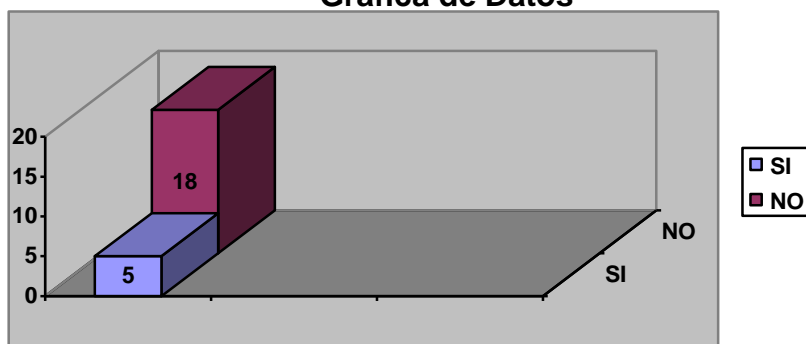
¿Ha obtenido resultados positivos al implementar esta técnica?

Objetivo: Identificar si el Empowerment como técnica de administración moderna ha generado beneficios en el manejo de las Empresas.

Tabulación de Datos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	22
NO	18	78
TOTAL	23	100

Gráfica de Datos



Análisis de los Datos:

De los gerentes encuestados el 78% debido a que no ha implementado la técnica ninguna vez no han podido observar ningún resultado, mientras que el 22% si la esta implementado en su empresa y se han visto resultado positivos en el manejo del personal.

Interpretación de los Resultados:

Según la información proporcionada por los encargados de las empresas ferreteras afirmaron que existe un alto grado de deficiencias al implementar la técnica del Empowerment en sus organizaciones. La razón por la que los encargados no pueden obtener los beneficios es porque no tienen el conocimiento de la existencia de dicha técnica.

Pero encontramos un pequeño grupo de encargados que si están aplicando la técnica, por lo tanto; han obtenido resultados positivos al implementar de una manera adecuada estableciendo normas que les permita a los empleados un excelente desenvolvimiento de una manera mas eficiente y eficaz dentro de la organización.

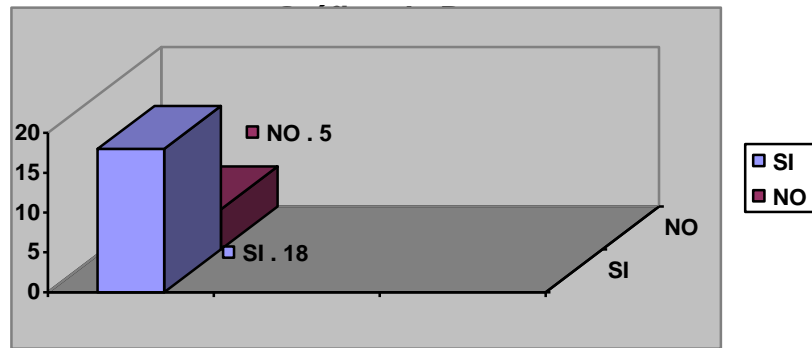
Pregunta No. 4

¿Cuenta la empresa con una estructura Organizativa definida?

Objetivo: Identificar si las Empresas cuentan con una Estructura Organizativa por escrito.

Tabulación de Datos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	18	78
NO	5	22
TOTAL	23	100



Análisis de los Datos:

De los gerentes encuestados el 78% si cuenta con una estructura organizativa definida mientras que el 22% no tiene ninguna estructura organizativa establecida que le permita tener un mejor control y manejo de funciones dentro de la empresa.

Interpretación de los Resultados:

Mediante la información se identificó que existe un alto índice de gerentes que han elaborado sus organigramas lo que les permite tener una estructura administrativa definida con sus roles, metas, que cada miembro de la empresa debe cumplir para lograr un funcionamiento eficiente y eficaz de dicha organización.

Sin embargo, existen ferreterías que sus gerentes no han elaborado una estructura organizativa formal que les permita a sus empleados conocer de manera escrita como está conformada dicha organización sino que, únicamente los encargados se basan en informar a sus empleados de manera verbal.

Pregunta No. 5

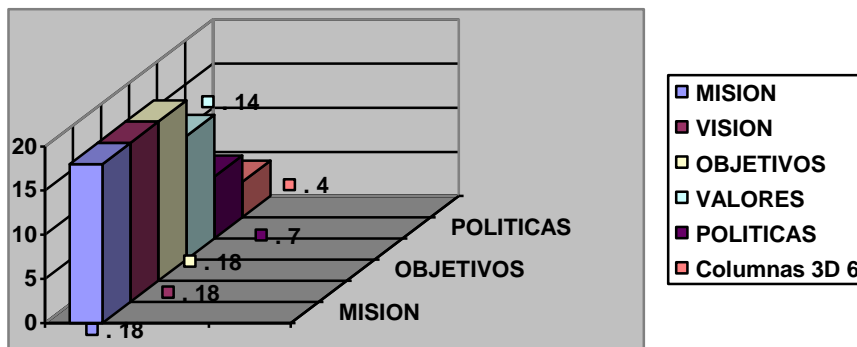
¿Señale los conceptos que tiene definidos en la empresa?

Objetivo: Identificar si tienen definidos los conceptos de Visión, Misión, Objetivos, Valores y Políticas dentro de la Empresa.

Tabulación de Datos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Misión	18	78
Visión	18	78
Objetivos	14	61
Valores	7	30
Políticas	4	17

Gráfica de Datos



Análisis de los Datos:

De los encuestados el 78% cuentan con una visión y misión, el 61% tienen objetivos establecidos, el 30% tienen valores y el 17% han formulado políticas.

Interpretación de los Resultados:

Las observaciones realizadas a las empresas ferreteras respecto a que sus empleados adquieran conocimientos sobre los conceptos de visión, misión, objetivos, valores y políticas dentro de la empresa demuestran que una gran parte de las ferreterías de San Miguel cuentan con una misión, visión, lo cual les permite a los empleados conocer algunos objetivos que les ayudara lograr en un futuro.

Sin embargo existen pocas empresas que tienen por escrito los valores y políticas. Por lo tanto si bien es que algunas ferreterías no poseen todos los conceptos anteriores, debido a que no poseen conocimiento de una administración y únicamente se basan en su experiencia.

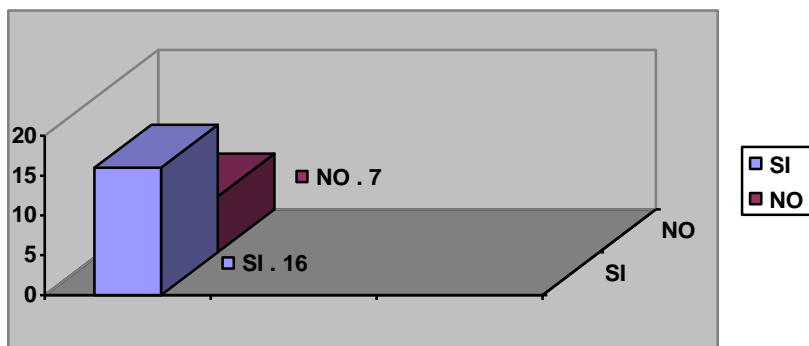
Pregunta No. 6

¿Se le han dado a conocer a los empleados los conceptos marcados en la pregunta anterior?

Objetivo: Identificar si se les ha dado a conocer a los empleados los conceptos antes mencionados.

Tabulación de Datos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	16	70
NO	7	30
TOTAL	23	100



Análisis de los Datos:

El 70% de los gerentes o encargados de las ferreterías han dado a conocer a sus empleados los conceptos mencionados en la pregunta anterior, sin embargo el 30% no los conoce.

Interpretación de los Resultados:

De acuerdo a la información se demuestra que existe un índice positivo por parte de las empresas ferreteras puesto que cada ferretería cuenta con visión, misión, objetivos, políticas y valores.

Por lo tanto los gerentes han dado a conocer a sus empleados todos los conceptos y sus significados de manera formal o escrita. Entonces los empleados tienen claro los conceptos lo cual les permite poseer una visión mas clara de lo que la empresa quiere lograr. Sin embargo un número pequeño de empresas consideran que no es necesario dar a conocer estos conceptos, de manera que manifiestan no tener interés en establecer estos conceptos dentro de la organización.

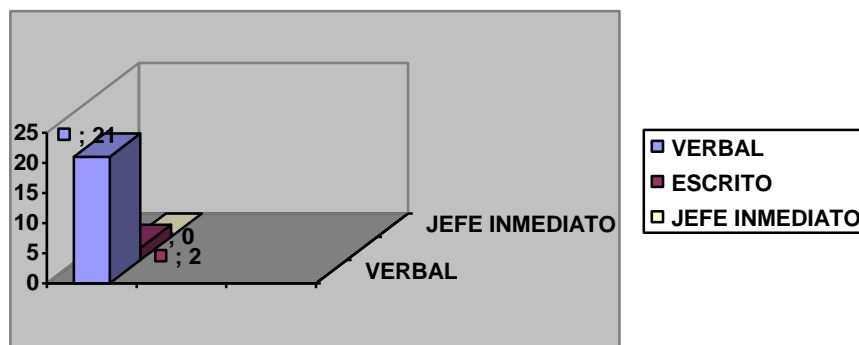
Pregunta No. 7

¿Qué medios utiliza para comunicarse con sus empleados?

Objetivo: Conocer los medios de comunicación que utilizan los gerentes con sus empleados.

Tabulación de Datos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
VERBAL	21	91
ESCRITO	2	9
JEFE INMEDIATO	0	0
TOTAL	23	100



Análisis de los datos:

De los gerentes el 91% de ellos se comunican verbalmente con sus empleados, y solamente el 9% lo hace de forma escrita.

Interpretación de los Resultados:

Se analizó que el medio de comunicación que utilizan los gerentes de las empresas ferreteras es de forma verbal. Por lo tanto, los encargados expresan la información a sus empleados de una manera que el mensaje sea transmitido de forma clara, veraz y eficaz. De esta forma los gerentes dan una orden, información o una observación a los empleados.

Pero existen pocas ferreterías que no utilizan el medio de comunicación verbal sino que se basan en el medio de comunicación escrito; es así como los encargados transmiten sus mensajes y toda información que desean manifestar a los empleados de la organización.

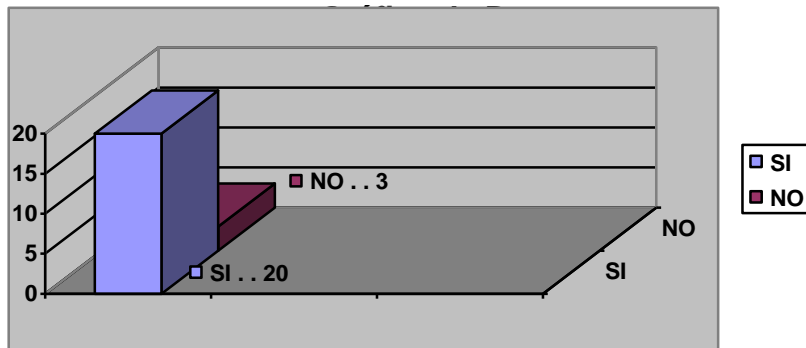
Pregunta No. 8

¿Considera efectivo los canales de comunicación que utiliza los empleados dentro de la empresa?

Objetivo: Identificar si los medios de comunicación utilizados por los gerentes están siendo efectivos dentro de la empresa.

Tabulación de Datos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	20	87
NO	3	13
TOTAL	23	100



Análisis de los Datos:

De acuerdo a los medios que los gerentes utilizan para comunicarse cada uno de ellos se evaluó y determino si eran efectivo el canal que estaban utilizando y el 87% contesto que si estaba dando los resultados deseados en cuanto a su efectividad, mientras que el 13% menciona que no porque habían algunos ruidos que estaban afectando la veracidad y claridad del mensaje al llegar éste al receptor.

Interpretación de los Resultados:

Mediante la información se identifico que el medio de comunicación que utilizan los gerentes de las ferreterías les proporciona excelentes resultados y por supuesto el medio que ellos consideran es eficaz.

Sin embargo, existen otros comentarios negativos por parte de los encargados de las ferreterías los cuales consideran que al aplicar un medio de comunicación les genera algunos distractores al transmitir sus mensajes, de manera que afectan la veracidad y claridad del mensaje al llegar este al receptor.

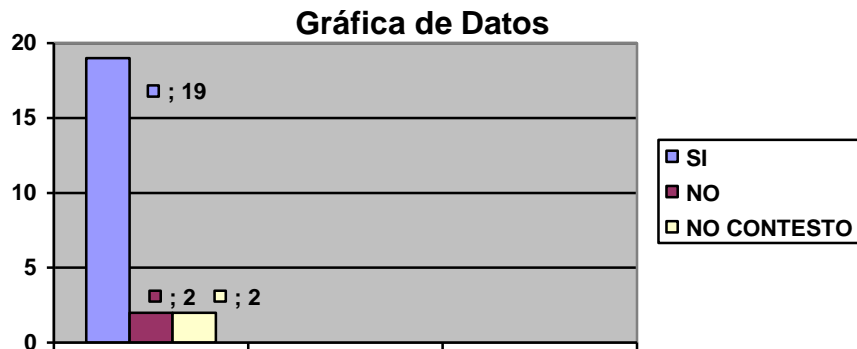
Pregunta No. 9

¿Les proporciona a sus empleados la información necesaria para realizar cualquier actividad dentro de la empresa?

Objetivo: Determinar si los gerentes proporcionan toda la información que necesitan sus empleados para realizar cualquier actividad dentro de la organización.

Tabulación de Datos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	19	83
NO	2	8.5
NO CONTESTO	2	8.5
TOTAL	23	100



Análisis de los datos:

De los gerentes encuestados el 83% proporciona la información necesaria a sus empleados, sin embargo el 8.5 no brinda toda la información igualmente el 8.5% se abstuvo de contesta dicha interrogante.

Interpretación de los Resultados:

De acuerdo a la información proporcionada por parte de los gerentes de las ferreterías la importancia de informar a los empleados las funciones que tienen dentro de la empresa, para que ellos puedan realizar eficazmente su trabajo.

Sin embargo encontramos gerentes que piensan lo contrario que nunca se debe informar a los empleados acerca de la empresa, porque debido a la información

que adquieren pueden ser explotados en otras empresas. Por lo tanto, no brindan la información necesaria a sus empleados.

Pregunta No. 10

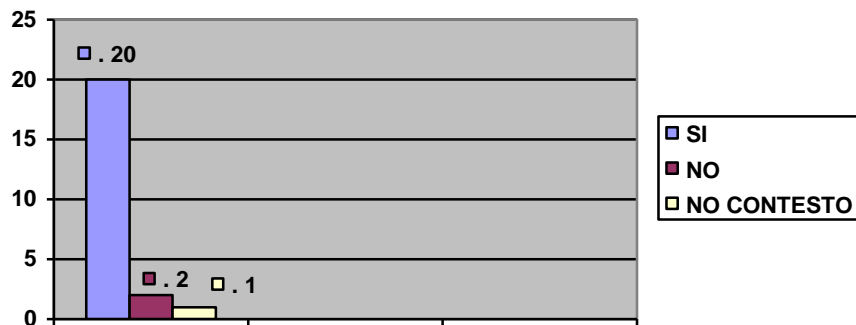
¿Aplica dentro de la empresa Trabajo en Equipo?

Objetivo: Analizar si existe dentro de las empresas ferreteras el trabajo en equipo

Tabulación de Datos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	20	87
NO	2	8.5
NO CONTESTO	1	4.5
TOTAL	23	100

Gráfica de Datos



Análisis de los datos:

El 87% de los gerentes aplica dentro de su empresa el trabajo en equipo mientras que el 8.5% no lo hace porque no tiene idea de cómo aplicarlo, y el 4.5% no contestó.

Interpretación:

Se analizó un alto índice de empresas ferreteras que prefieren trabajar en equipo, pues los gerentes opinan que es la única manera para que los empleados trabajen

eficientemente y cumplir con los objetivos establecidos. Por lo tanto aplican dentro de la empresa el trabajo en equipo.

Sin embargo, en otras ferreterías los gerentes consideran no aplicar la técnica porque no poseen conocimientos de cómo se debe desarrollar lo cual es debido a la falta de información. De manera que los encargados prefieran enseñar a sus empleados que deben ayudarse unos a otros para realizar eficientemente su trabajo.

Pregunta No. 11

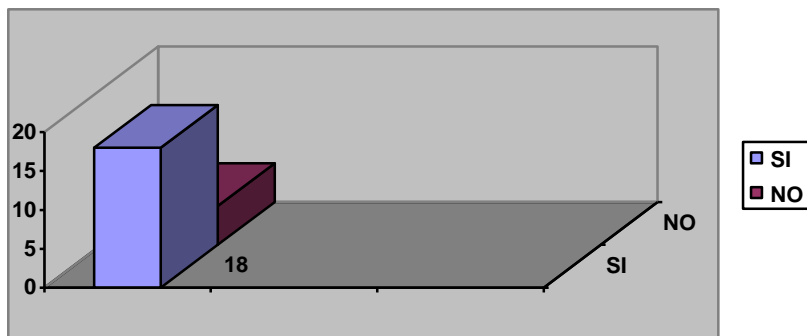
¿Los empleados pueden tomar decisiones en su trabajo acorde a su responsabilidad?

Objetivo: Evaluar si los empleados pueden tomar decisiones en su trabajo acorde a sus responsabilidades.

Tabulación de Datos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	18	78
NO	5	22
TOTAL	23	100

Gráfica de Datos



Análisis de los Datos:

De los gerentes encuestados el 78% si permite la toma de decisiones por parte de los empleados en su trabajo siempre y cuando este acorde a las funciones delegadas para el. Sin embargo, el 22% respondió que el empleado no puede tomar decisiones en su trabajo.

Interpretación de los Resultados:

La información hace referencia que los empleados de las ferreterías tienen la libertad de la toma de decisiones en relación a su trabajo en un momento determinado.

Sin embargo, encontramos empresas ferreteras que los gerentes o encargados no permiten por ningún motivo que sus empleados tomen decisiones en la organización.

Pregunta No. 12

¿Aplica la técnica de Lluvia de Ideas para analizar y establecer los Objetivos?

Objetivo: Identificar la técnica lluvia de ideas para analizar y establecer los objetivos de la organización.

Tabulación de Datos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	9	39
NO	14	61
TOTAL	23	100

Gráfica de Datos



Análisis de los Datos:

El 39% de los gerentes opino que si aplican la lluvia de ideas en sus empresas, mientras que el 61% de las empresas aplica esta técnica.

Interpretación de los Resultados:

De acuerdo a la información existen empresas ferreteras que aplican la técnica lluvia de ideas, los gerentes consideran necesario que los empleados aporten ideas para mejorar algunas etapas del proceso administrativo que se desarrollan dentro de la empresa.

Pero existe un alto grado de empresas que no consideran aplicar la técnica de lluvia de ideas o sugerencias que provengan de empleados sino que solamente de encargados o jefes de áreas específicas que puedan aportar la información que se necesita sobre alguna anomalía o mejoría de la empresa.

Pregunta No. 13

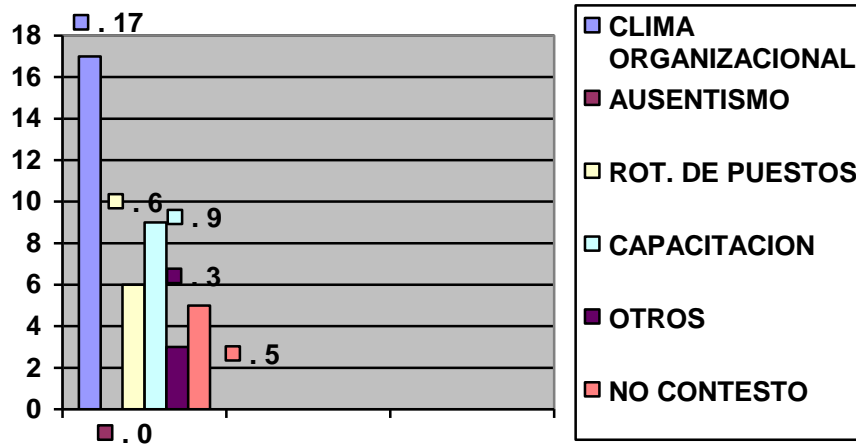
¿Cómo determina la Satisfacción Laboral?

Objetivo: Determinar que métodos utilizan los gerentes para medir la satisfacción laboral de sus empleados dentro de las empresas ferreteras.

Tabulación de Datos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Clima organizacional	17	73
Ausentismo	0	0
Rotación de Puestos	6	26
capacitación	9	39
Otros	3	13
No contesto	5	22

Gráfica de Datos



Análisis de los Datos:

El 79% de los gerentes opina que determina la satisfacción en sus empleados por medio del clima organizacional, el 26% a través de la rotación de puestos, por medio de la capacitación un 39% y otros un 13% mientras que el 22% se abstuvo de contestar.

Interpretación de los Resultados:

Se analizó que las empresas ferreteras utilizan algunos métodos para medir la satisfacción laboral de sus empleados. El método que mayormente se utiliza es el clima organizacional, porque ayuda a conocer si el empleado está satisfecho con el trabajo que desempeña.

Así mismo, el método de la capacitación es otra elección por parte de los gerentes ya que sirve para reforzar las habilidades de los empleados y que éste sea productivo.

Sin embargo, los encargados optan por el método rotación de puestos porque colocan al empleado en diferentes funciones o áreas dentro de la empresa y ubican al empleado en el lugar donde su desenvolvimiento sea eficiente.

Pregunta No. 14

¿Qué técnica utiliza para mejorar la insatisfacción del empleado?

Objetivo: Identificar la técnica que utilizan los gerentes para solventar la insatisfacción de sus empleados.

Tabulación de Datos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Remuneración	17	73
Gratificación	3	13
Reconocimiento laboral	15	65
Otros	2	9

Gráfica de Datos



Análisis de los Datos:

El 73% de los gerentes de las empresas ferreteras utilizan la remuneración para satisfacer a sus empleados, el 65% utiliza el reconocimiento laboral, el 13% la gratificación y el 9% utiliza otras técnicas.

Interpretación de los Resultados:

De acuerdo a la información los gerentes de las ferreterías consideran utilizar para solventar la insatisfacción de los empleados la técnica de la remuneración, debido

a que impulsa, motiva al empleado a mejorar el desempeño laboral y esto permite sentirse satisfecho.

Sin embargo, otras ferreterías consideran como otra alternativa para solventar la insatisfacción laboral la técnica del reconocimiento laboral, esta funciona identificando al mejor empleado luego colocándolo como el mejor en un determinado tiempo ya sea del mes, trimestre o semestre, etc.

También la gratificación es otra técnica que es utilizada en algunas ferreterías la cual permite que los empleados obtengan bonos, y otros tipos de reconocimientos que les ayude a sentirse satisfecho.

Pregunta No. 15

¿Existe una distribución equitativa en la asignación de las actividades laborales?

Objetivo: Determinar si existe una distribución equitativa en la asignación de las actividades laborales.

Tabulación de Datos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	21	91
NO	2	9
TOTAL	23	100

Gráfica de Datos



Análisis de los Datos:

Según los resultados obtenidos el 91% distribuye de manera equitativa las actividades, mientras que el 9% no lo hace.

Interpretación de los Resultados:

Se analizó que las empresas ferreteras realizan una distribución equitativa en la asignación de las actividades laborales a sus empleados, es decir; ejecutando las funciones o actividades que cada uno debe realizar en su trabajo, las cuales deben ser respetadas en todo momento.

Sin embargo, otras ferreterías consideran que es imposible delegar a una persona las actividades específicas ya que en ciertos momentos es necesario que realicen otro tipo de actividad que no les ha sido delegada dentro de la organización.

Pregunta No. 16

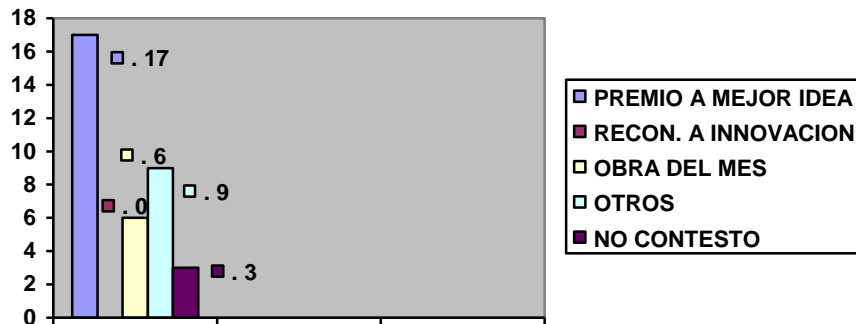
¿Qué herramientas utiliza para estimular la creatividad de sus empleados?

Objetivo: Conocer qué herramienta utilizan los gerentes para estimular la creatividad de sus empleados.

Tabulación de Datos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Premio a la mejor idea	4	17
Reconocimiento a la innovación	13	57
Obra del mes	1	4
Otros	2	9
No contesto	3	13
Total	23	100

Gráfica de Datos



Análisis de los Datos:

Según los resultados obtenidos el 17% emplea el premio a la mejor idea como herramienta para estimular la creatividad, el 57% el reconocimiento a la innovación, el 4% a la obra del mes, 9% utiliza otros y el 13% se abstuvo de contestar.

Interpretación de los Resultados:

Según la información las empresas ferreteras utilizan herramientas para estimular la creatividad de sus empleados, una de ellas es la técnica del reconocimiento a la innovación, la cual los gerentes la implementan como un medio de elogio o una felicitación.

También los encargados premian a los empleados por la mejor idea. Mientras que otros gerentes estimulan a los empleados resaltándoles como empleado del mes, por sus labores dentro de la organización.

Pregunta No. 17

¿Considera de importancia que sus empleados se sientan motivados?

Objetivo: Evaluar la importancia que tiene para el gerente la motivación laboral de sus empleados.

Tabulación de Datos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	23	100
NO	0	0
TOTAL	23	100

Gráfica de Datos



Análisis de los Datos:

El 100% de los gerentes contestó que es importante que sus empleados se sientan motivados en sus trabajos.

Interpretación de Resultados:

De acuerdo a la información las empresas ferreteras consideran necesario que sus empleados se sientan motivados. De manera que el empleado se encuentre dispuesto a mejorar su trabajo continuamente, teniendo un resultado eficaz y eficiente para lograr los objetivos de la organización que se proponen alcanzar.

Para lograr la motivación los principales responsables son los gerentes o encargados de las empresas ferreteras, es decir; que deben cultivar la motivación cotidianamente para lograr la productividad en sus empleados

Pregunta No. 18

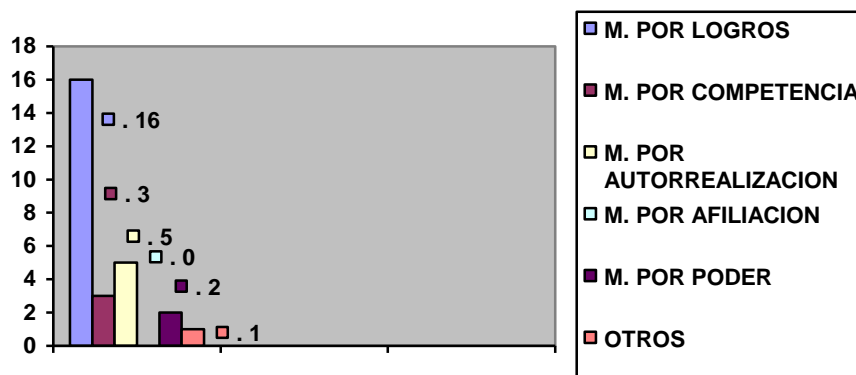
¿Qué tipo de motivación utiliza para con sus empleados?

Objetivo: Analizar los tipos de motivación que utilizan los gerentes para incentivar a sus empleados.

Tabulación de Datos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
M. por logros	16	70
M. por competencia	3	13
M. por autorrealización	5	22
M. por afiliación	0	0
M. por poder	2	9
Otros	1	4

Gráfica de Datos



Análisis de los Datos:

El 70% de los encuestados opina que utiliza la motivación por logros, el 13% motivación por competencia, el 22% motivación por realización, ninguno utiliza la motivación por afiliación, el 9% motivación por poder, y el 4% otros.

Interpretación de los Resultados:

Según la información las empresas ferreteras optan en gran escala la alternativa de la motivación porque así los empleados logran ser más competentes.

Por lo tanto la alternativa de motivación por logros ayuda a mejorar el desempeño laboral en comparación con los demás empresas. Mientras que otras empresas aplican otro tipo de motivación.

Pregunta No. 19

¿Señale las etapas del proceso administrativo que se aplican a la empresa?

Objetivo: Evaluar los procesos administrativos que se aplican dentro de las empresas ferreteras.

Tabulación de Datos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Planeación	19	83
Organización	12	52
Dirección	3	13
Control	23	100
Otro	0	0

Gráfica de Datos



Análisis de los Datos:

El 83% de los gerentes encuestados aplican la planeación, el 52% la organización, el 13% la dirección y el 23% el control.

Interpretación de los Resultados:

Se analizó que las empresas ferreteras aplican el proceso administrativo en gran medida. Las etapas del proceso administrativo son muy importantes para el buen funcionamiento de la empresa, aunque algunos gerentes no saben que están aplicando algunas etapas administrativas en realidad las utilizan pero no tienen una idea clara de cómo se llevan a cabo, aplicándolas de manera empírica.

Sin embargo, la mayoría de las empresas ferreteras se preocupan en planear y no consideran necesaria las otras etapas del proceso administrativo, como organizar, dirigir y controlar; de manera que las descuidan provocando una deficiencia dentro de la organización.

Pregunta No. 20

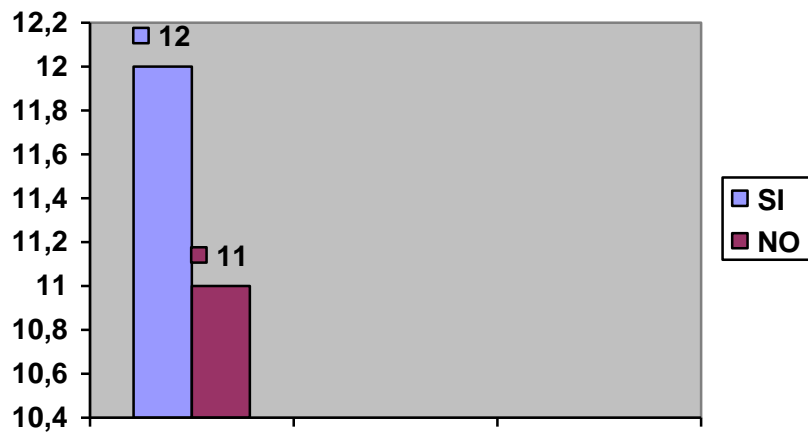
¿Se le ha dado a conocer a los empleados el proceso administrativo?

Objetivo: Identificar si los empleados conocen los procesos administrativos que se aplican dentro de las empresas ferreteras.

Tabulación de Datos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	12	52
NO	11	48
TOTAL	23	100

Gráfica de Datos



Análisis de los Datos:

El 52% de encuestados opino que si le han dado a conocer las etapas del proceso administrativo utilizado en su empresa, mientras que el 48% lo desconoce.

Interpretación de los Resultados:

De acuerdo a la información los gerentes de las empresas ferreteras han proporcionado conocimientos a los empleados de las etapas del proceso administrativo.

Por lo tanto, existe un alto grado de aceptación por parte de las empresas ferreteras que sus empleados conozcan los procesos administrativos para llevar a cabo los objetivos de la empresa. De manera que se le reconoce al empleado que el no es simplemente una persona mas que integra la empresa sino una parte fundamental, por tal razón; es necesario que forme parte del proceso administrativo que se desarrolla en las empresas. Sin embargo existen otras ferreterías que consideran que los empleados no deben conocer los procesos administrativos por razones confidenciales dentro de la empresa.

4.2 Análisis e interpretación de la encuesta dirigida a los empleados

Con el propósito de obtener respuestas ante la aplicación de la técnica Empowerment en las empresas ferreteras de la Ciudad de San Miguel se realizó la siguiente encuesta que a continuación se presenta con su respectivo análisis e interpretación.

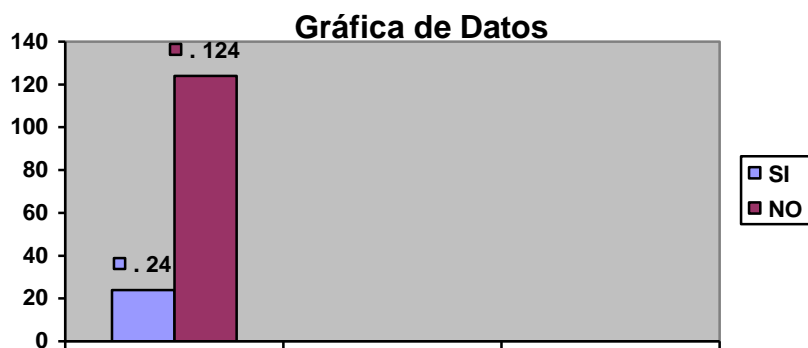
Pregunta No. 1

¿Conoce usted el Empowerment como técnica de Administración moderna?

Objetivo: Conocer si el recurso humano de la empresa conoce el Empowerment como técnica administrativa moderna.

Tabulación de Datos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	24	16
No	124	84
Total	148	100



Análisis de los Datos:

De Todos los empleados encuestados el 16% sí conoce el empowerment y el 84% no sabe que significa.

Interpretación de los Resultados:

De acuerdo a la opinión de la mayor parte de los encuestados no conocen el Significado del Empowerment como técnica administrativa moderna, debido a que también los gerentes o encargados la desconocen.

Sin embargo, existen pocas ferreterías que si conocen el Empowerment, los cuales se encuentran satisfechos de la técnica ya que les ayuda a crecer eficientemente en sus funciones laborales.

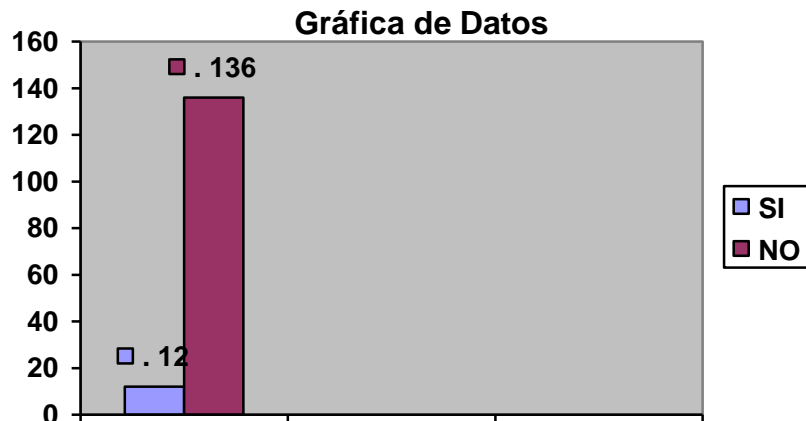
Pregunta No. 2

¿Se ha implementado el empowerment en su empresa alguna vez?

Objetivo: Conocer si el Empowerment se ha implementado como técnica administrativa moderna.

Tabulación de Datos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	12	8
No	136	92
Total	148	100



Análisis de los Datos:

Del 100% de la población encuestada, el 92% opina que no se ha implementado el Empowerment en su empresa, y un 8% considera que si.

Interpretación de los Resultados:

Se analizo que la mayoría de empresas debido a que no implementan la técnica empowerment sus empleados no poseen conocimientos de su aplicación, por lo tanto los empleados consideran que es muy importante aplicarla ya que esta puede ayudarles a ser más eficientes en su trabajo cotidiano.

Pregunta No. 3

¿Cree usted que el Empowerment es de beneficio para la toma de decisiones eficaces dentro de la empresa?

Objetivo: Conocer si el Recurso Humano considera beneficioso el Empowerment para la toma de decisiones dentro de la empresa.

Tabulación de Datos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	70	48
No	78	52
Total	148	100

Gráfica de Datos



Análisis de los Datos:

De la población encuestada un 48% considera que si es de beneficio aplicar el Empowerment para mejorar la toma de decisiones dentro de la empresa, y un 52% considera que no.

Interpretación de los Resultados

De acuerdo a la opinión de los encuestados consideran que si es beneficioso para la toma de decisiones eficaces dentro de la empresa porque aunque no la conocen creen que las técnicas administrativas son necesarias aplicarlas para un mejor desempeño de sus actividades, ya que una de las ventajas que ofrece dicha técnica ayuda a mejorar la participación del recurso humano en su desarrollo organizacional.

Pregunta No. 4

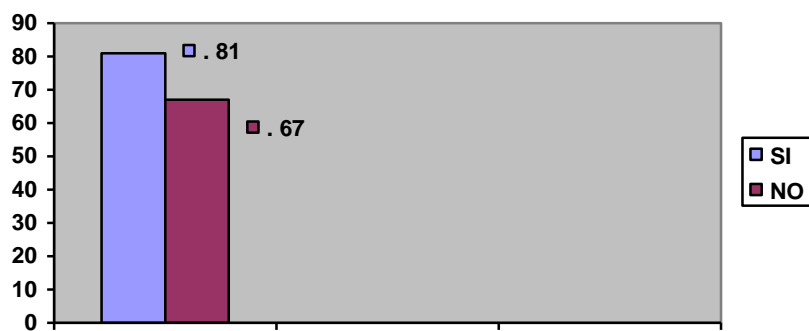
¿Conoce usted la Estructura Organizativa de la empresa?

Objetivo: Verificar si el Recurso Humano conoce como esta la Estructura Organizativa de la Empresa.

Tabulación de Datos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	81	55
No	67	45
Total	148	100

Gráfica de Datos



Análisis de los Datos:

De la población encuestada, el 45% opina que no conoce la estructura organizativa de su empresa, y un 55% si lo conoce.

Interpretación de los Resultados:

De acuerdo a la investigación, podemos observar que un porcentaje de la población conoce la estructura organizativa de la empresa, obteniendo una mejor visión de quienes son las personas que integran su empresa, y sabiendo cual es su nivel de ubicación dentro de la misma; le ayuda a saber a quien se dirigirá ante cualquier situación que se presente dentro de sus actividades. Sin embargo otras empresas ferreteras no se preocupan por dar a conocer la estructura organizativa a sus empleados.

Pregunta No. 5

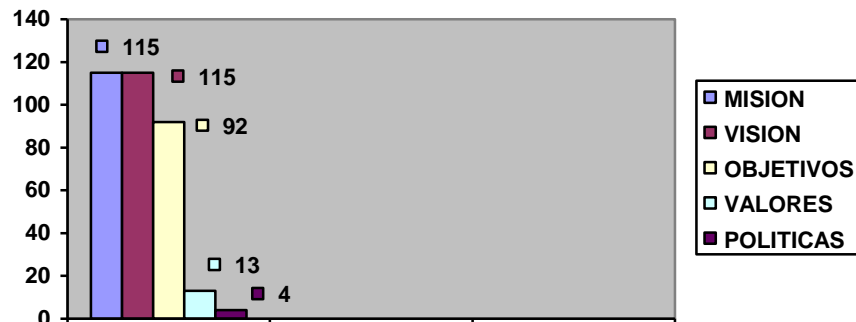
¿Cuales de estos conceptos se le han dado a conocer en la empresa?

Objetivo: Observar si se le han dado a conocer a los empleados la misión, visión, objetivos, valores y políticas de la organización.

Tabulación de Datos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Misión	115	78
Visión	115	78
Objetivos	92	62
Valores	13	9
Políticas	4	3

Gráfica de Datos



Análisis de los Datos:

De los empleados encuestados el 78% conoce la misión y visión, el 62% los objetivos, 9% los Valores y el 3% la políticas.

Interpretación:

De acuerdo a la opinión de la mayor parte de los encuestados manifiestan que conocen la Misión y Visión de su empresa, con porcentaje menor dicen conocer los objetivos pero se puede observar que la mayor parte del recurso humano no conoce los valores ni políticas de su empresa.

Todo empleado debe conocer como esta trabajando la empresa, cuales son sus objetivos ya sea a corto, mediano o largo plazo permitiéndole al empleado tener una mayor claridad de lo que la empresa espera de su desempeño.

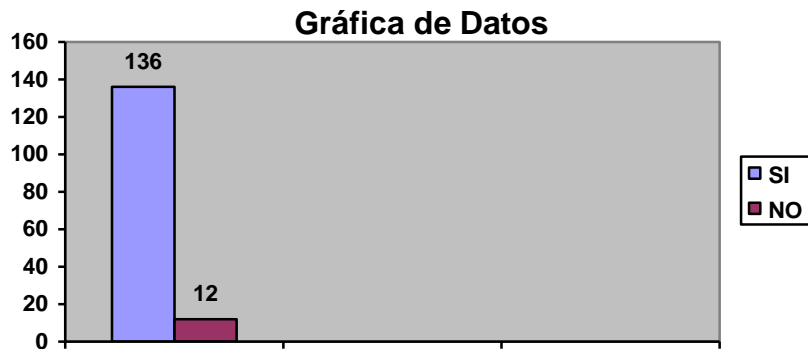
Pregunta No 6.

¿Conocen los canales de comunicación que se utilizan dentro de la empresa?

Objetivo: Conocer si los empleados de las empresas ferreteras conocen los canales de comunicación que se aplican dentro de su empresa.

Tabulación de Datos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	136	92
NO	12	8
TOTAL	148	100



Análisis de los Datos:

El 92% de los empleados conoce los canales de comunicación que se utilizan dentro de la empresa, pero el 8% los desconoce.

Interpretación de los Resultados:

La comunicación es una parte muy fundamental dentro de las empresas y por el cual debe tomarse muy en cuenta su aplicación, ya que hay muchas barreras que pueden distorsionar el mensaje que los superiores quieren transmitir a sus subordinados, sin embargo la mayor parte de empresas conoce cual es el canal que utilizan y tratan de acatar los mensajes transmitidos por sus jefes.

Pregunta No. 7

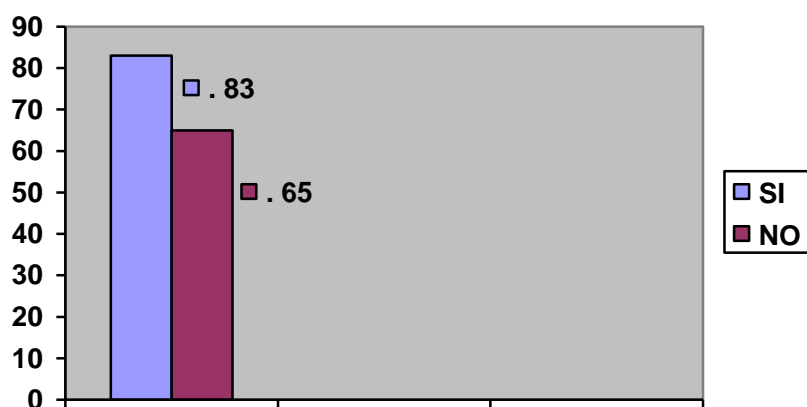
¿Hay algún Canal de Comunicación definido dentro de la empresa?

Objetivo: Conocer si dentro de las empresas ferreteras tienen definido un canal de comunicación.

Tabulación de Datos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	83	56
NO	65	44
TOTAL	148	100

Gráfica de Datos



Análisis de los Datos:

Del total de encuestados el 56% opinan que existe un canal de comunicación definido dentro de la empresa y un 44% opinan que no hay uno establecido.

Interpretación de los Resultados:

Existe un porcentaje de empleados que manifiestan que no existe un canal de comunicación por lo que es preocupante para el desarrollo de la empresas ferreteras de la zona de San Miguel, mientras que una parte considerable conoce cual es el canal utilizado por sus superiores para transmitir cualquier tipo de información necesaria para sus actividades.

Pregunta No. 8

¿Que medios utiliza para comunicarse con sus superiores?

Objetivo: Verificar el tipo de medio de comunicación que utilizan los empleados con sus superiores.

Tabulación de Datos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
VERBAL	103	69
ESCRITO	2	1
JEFE INMEDIATO	43	30
TOTAL	148	100

Gráfica de Datos



Análisis de los datos:

Del 100% de los encuestados el 69% se comunica de forma verbal, el 30% a través de su jefe inmediato, y solo el 1% de forma escrita.

Interpretación de los Resultados:

Según la investigación en las empresas ferreteras la mayor parte del recurso humano se comunica de forma verbal, lo que contribuye para fortalecer los canales de comunicación entre empleados y sus superiores, un porcentaje medio se comunica a través del jefe inmediato, y la mínima parte de forma escrita.

Pregunta No. 9

¿Obtiene la información necesaria para realizar todas las actividades que le competen?

Objetivo: Conocer si el recurso humano de las empresas ferreteras obtienen la información necesaria para realizar sus actividades.

Tabulación de Datos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	143	97
NO	5	3
TOTAL	148	100



Análisis de los Datos:

El 97% de la población encuestada obtiene la información necesaria para la realización de sus labores, y el 3% de la población no obtiene la información.

Interpretación de los Resultados:

Podemos observar que la investigación refleja que la gran mayoría obtienen la información que necesitan para realizar sus actividades laborales lo que ayuda al empleado a conocer cuales son sus funciones dentro de la empresas, permitiéndoles ser mas eficaces y eficientes en sus labores.

Pregunta No. 10

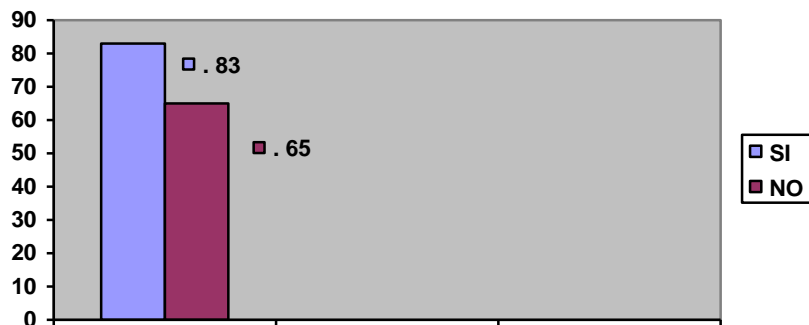
¿Existe dentro de la Organización Trabajo en Equipo?

Objetivo: Conocer si los empleados aplican la técnica de Trabajo en Equipo dentro de la empresa.

Tabulación de Datos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	116	80
NO	32	20
TOTAL	148	100

Gráfica de Datos



Análisis de los Datos:

Del 100% de los encuestados el 80% trabajan en equipo, y el 20% no conoce que es trabajar en equipo.

Interpretación de los Resultados:

Según la investigación realizada a las ferreterías de la zona de San Miguel, existe una gran mayoría que realizan sus actividades laborales aplicando la técnica de trabajo el equipo, ya que cada uno es complemento del otro, permitiendo que cada uno realice su trabajo responsablemente. Pero, otras empresas no se preocupan

por realizar su trabajo en equipo; sino solamente cada uno a realizar la labor para la cual ha sido contratado.

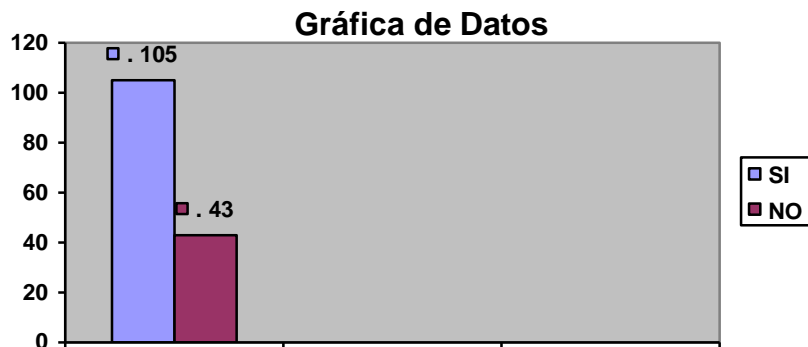
Pregunta No. 11

¿Toma decisiones en su Trabajo acorde a su responsabilidad?

Objetivo: Analizar si los empleados toman decisiones cuando realizan sus actividades dentro de la empresa.

Tabulación de Datos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	105	71
NO	43	29
TOTAL	148	100



Análisis de los Datos:

Del 100% del recurso humano encuestado el 71% toma decisiones, mientras que el 29% no puede tomar decisiones acorde a su responsabilidad.

Interpretación de los Resultados:

De acuerdo a los resultados obtenidos del recurso humano que conforman las empresas ferreteras de la Ciudad de San Miguel, la mayoría puede tomar responsabilidades pero limitadas solamente puede decidir por aquellas situaciones

prácticas que tienen que ver con su responsabilidades, pero en decisiones más complejas es necesario contar con la autorización de sus superiores.

Pregunta No. 12

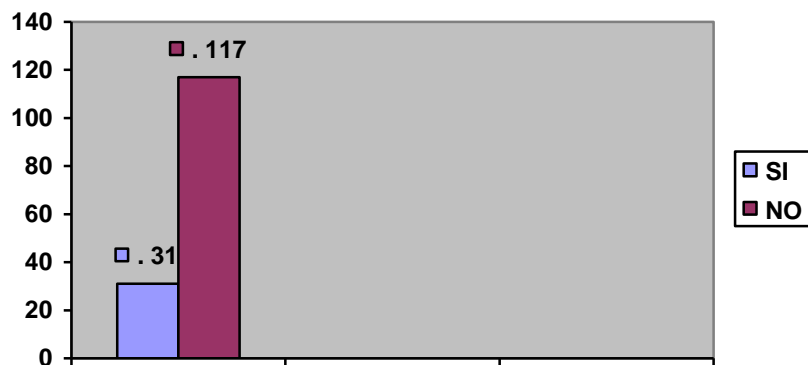
¿Participa usted aportando sus ideas que contribuyan al mejoramiento organizacional de la empresa?

Objetivo: Verificar si los empleados participan en el mejoramiento de la empresa con el aporte de ideas.

Tabulación de Datos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	31	21
NO	117	79
TOTAL	148	100

Gráfica de Datos



Análisis de los Datos:

De Todos los encuestados el 21% aportan sus ideas a la empresa y el 79% que no participa en la aportación de ideas para el mejoramiento organizacional de la empresa.

Interpretación de los Resultados:

El aporte de las ideas de los empleados dentro de la empresa es muy importante para conocer las áreas en las que la empresas necesita mejorar, ya que ellos están a diario conociendo a los clientes, proveedores, competencia; y es necesario que ellos aporten ideas que contribuyan a mejorar para elevar el desarrollo organizacional de la empresa.

Pregunta No. 13

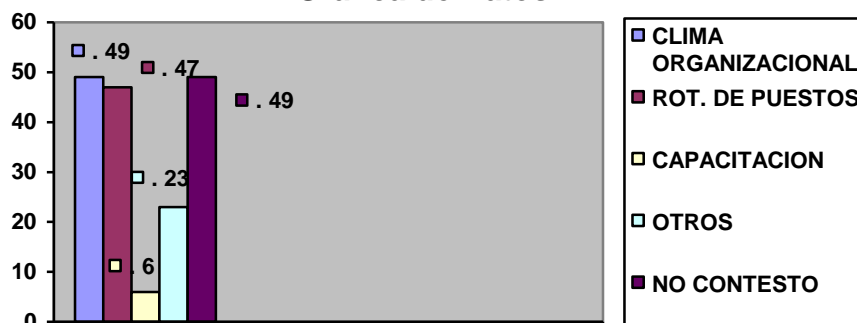
¿Qué método utiliza la empresa para determinar o mejorar su satisfacción laboral?

Objetivo: Identificar que métodos utiliza la empresa para determinar la satisfacción laboral de sus empleados.

Tabulación de Datos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Clima organizacional	49	33
Rotación de Puestos	52	35
Capacitación	47	32
Otros	6	4
No contesto	23	15

Gráfica de Datos



Análisis de los Datos:

Del la población encuestada, el 35% utiliza la Capacitación, el 33% Clima Organizacional, el 32% Rotación de Puestos, el 15% No contesto y el 4% opina que Otro método.

Interpretación de Resultados:

De acuerdo a la opinión de la mayor parte de los encuestados lo que mas utilizan las empresas ferreteras para mejorar la satisfacción laboral es la Capacitación, seguido muy de cerca del Clima Organizacional. Ya que la capacitación ayuda al empleado a mejorar su trabajo y al mismo tiempo le motiva a usar su creatividad y motivarle a ser más productivo dentro de su empresa.

Pregunta No. 14

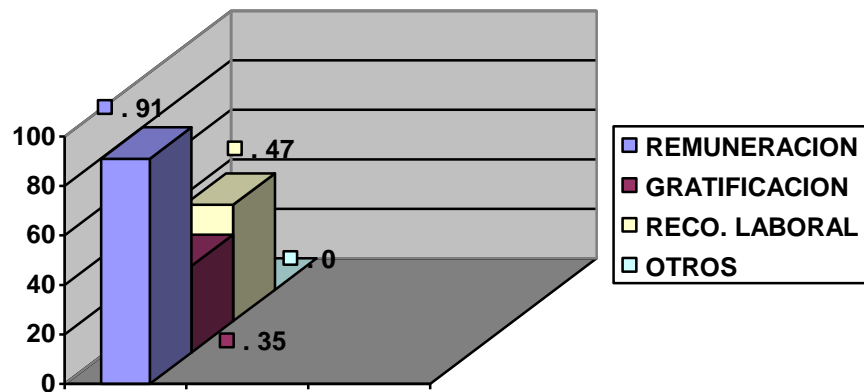
¿Qué técnicas utiliza la empresa para solventar la insatisfacción laboral?

Objetivo: Conocer si la empresa utiliza una técnica para solventar la insatisfacción laboral.

Tabulación de Datos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Remuneración	91	61
Gratificación	35	24
Reconocimiento laboral	47	32
Otros	0	0

Gráfica de Datos



Análisis de los Datos:

Del 100% de la población el 61% opina que Remuneraciones, el 32% Reconocimientos, el 24% Gratificaciones y 0% Otros.

Interpretación:

De acuerdo a la opinión de los encuestados la mayor parte de las empresas utilizan las Remuneraciones para solventar la insatisfacción laboral, en segundo lugar los Reconocimientos y como tercer lugar las Gratificaciones.

Muchas de las empresas se preocupan porque sus empleados se sientan satisfechos en cuanto al clima que se vive dentro de la empresa pero también una gran parte emplea técnicas como remuneraciones por su trabajo bien realizado o con gratificaciones que también son un motivador para el empleado.

Pregunta No. 15

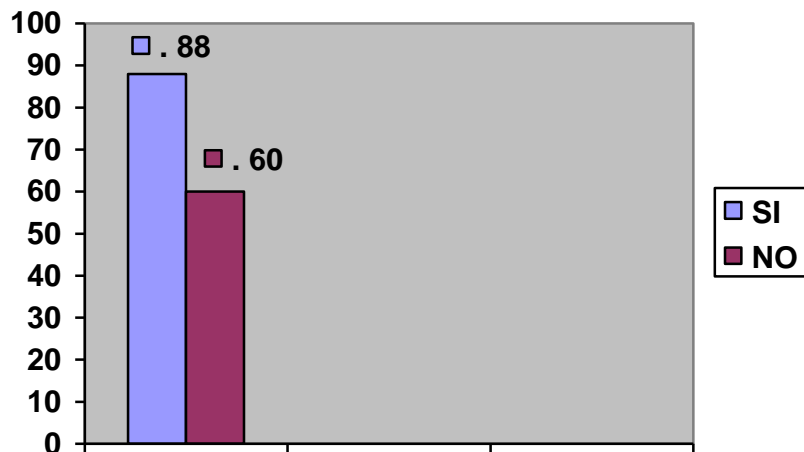
¿Existe distribución equitativa en la asignación de las actividades laborales?

Objetivo: Identificar si los empleados tienen una asignación equitativa en sus actividades.

Tabulación de Datos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	88	59
NO	60	41
TOTAL	148	100

Gráfica de Datos



Análisis de los Datos:

Del 100% de los encuestados el 59% opina que si existe una distribución equitativa del trabajo, y el 41% opina que no hay igualdad al dar el trabajo que le corresponde a cada uno.

Interpretación de los Resultados:

Para la mayoría de los encuestados la empresa realiza una asignación equitativa en sus actividades lo que manifiesta una motivación al empleado en realizar bien su trabajo, conociendo en forma clara las responsabilidades que debe cumplir diariamente, mientras tanto otros opinan que la asignación de las actividades no es equitativa, por lo cual se muestra un estado de insatisfacción laboral.

Pregunta No. 16

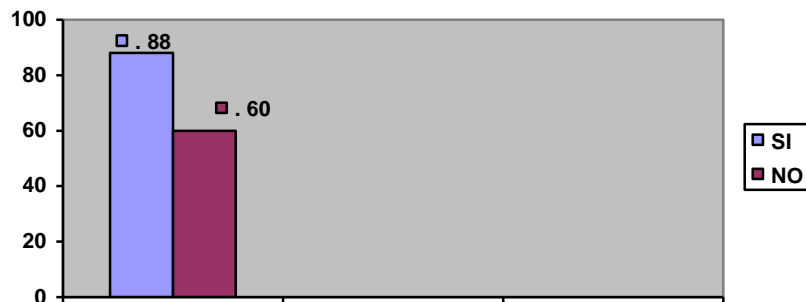
¿Toma usted iniciativa para realizar otras labores que no le competen?

Objetivo: Conocer si los empleados toman la iniciativa para realizar actividades laborales adicionales.

Tabulación de Datos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	88	59
NO	60	41
TOTAL	148	100

Gráfica de Datos



Análisis de los Datos:

De todos los encuestados el 83% opina que si toma la iniciativa para realizar trabajos que no le han sido establecidos, el 11% no lo hace y el 6% no contesto la pregunta.

Interpretación de los Resultados:

Según la investigación los empleados toman la iniciativa para realizar actividades laborales adicionales, eso muestra que sus superiores están en gran parte satisfaciendo sus necesidades porque realizan actividades que no les han sido delegadas debido a que están concientes que son parte fundamental para que la empresa sea productiva y competitiva dentro de un gran mercado exigente.

Pregunta No. 17

¿Qué herramientas utiliza la empresa para estimular la creatividad de un empleado?

Objetivo: Identificar que métodos de estimulación utiliza la empresa para los empleados.

Tabulación de Datos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Premio	0	0
Reconocimiento	42	28
Empleado del mes	97	65
Otros	9	7

Gráfica de Datos



Análisis de los Datos:

De los encuestados al 28% les brindan un reconocimiento por su labor, un 65% es nombrado como empleado del mes, el 7% utiliza otros métodos, y el premio que no es utilizado para estimular las labores de sus empleados.

Interpretación de Resultados:

La mayor parte de empresas ferreteras utilizan el reconocimiento como un método de motivar la creatividad de sus empleados, ya que es una técnica en la que se incurre poco económicamente pero ayuda a elevar el nivel de motivación del

empleado, otro de los métodos es el reconocimiento ya sea a través de dinero, canjes, vales, etc. Que también permiten un mejor desempeño por parte del recurso humano.

Pregunta No. 18

¿Es importante para usted sentirse motivado en el trabajo?

Objetivo: Conocer si los empleados consideran importante sentirse motivados.

Tabulación de Datos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	148	100
NO	0	0
TOTAL	148	100

Gráfica de Datos



Análisis de los Datos:

Todos los encuestados contestaron que es muy importante sentirse motivados en su trabajo lo que equivale a un 100% de los empleados.

Interpretación de los Resultados:

La motivación es una fuerza impulsadora de importancia en cualquier ámbito de la actividad humana, pero es aun mas importante dentro de la empresa ya que

determina es estado de animo en que un empleado realizara su trabajo. Permitirá su satisfacción o su desgano al empezar una jornada de trabajo, por tal motivo todos piensan que es necesario sentirse motivados para aportar su ayuda, conocimiento y destrezas a las empresas.

Pregunta No. 19

¿Reconocen su trabajo cuando lo han realizado bien?

Objetivo: Conocer si los superiores reconocen cuando los empleados han realizado bien su trabajo.

Tabulación de Datos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	81	55
NO	67	45
TOTAL	148	100

Gráfica de Datos



Análisis de los Datos:

Todas las empresas ferreteras reconocen el un 55% a los empleados cuando han realizado bien su trabajo, mientras que el 45% no lo reconoce.

Interpretación de los Resultados:

Como se ha dicho anteriormente es necesario que toda empresa brinde motivación de cualquier forma a sus empleados para que ellos en forma voluntaria y sin presión puedan aportar todo el tiempo, conocimiento, destreza a su trabajo ya que de esa forma el se sentirá satisfecho de contribuir al desarrollo de la empresa.

Pregunta No. 20

¿Qué tipo de motivación utiliza la empresa con los empleados?

Objetivo: Conocer que tipo de motivación utiliza la empresa para con sus empleados.

Tabulación de Datos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
M. por logros	81	55%
M. por competencia	49	33%
M. por autorrealización	11	7%
M. por afiliación	0	0%
M. por poder	22	15%

Gráfica de Datos



Análisis de los Datos:

El 55% utiliza la motivación por logros, el 33% la motivación por competencia, el 7% lo hace por medio de la motivación por autorrealización, el 15% utiliza la motivación por poder y ninguno utiliza la motivación por afiliación.

Interpretación de los Resultados:

Todos los tipos de motivación tienen sus ventajas al aplicarlos dentro de la empresa lo importante es que este dando resultados positivos que ayudan a cumplir con el objetivo establecido al emplearla. Lo mas importante es que se utilicen ya sea una o dos maneras para que el empleado este satisfecho con su trabajo.

Pregunta No. 21

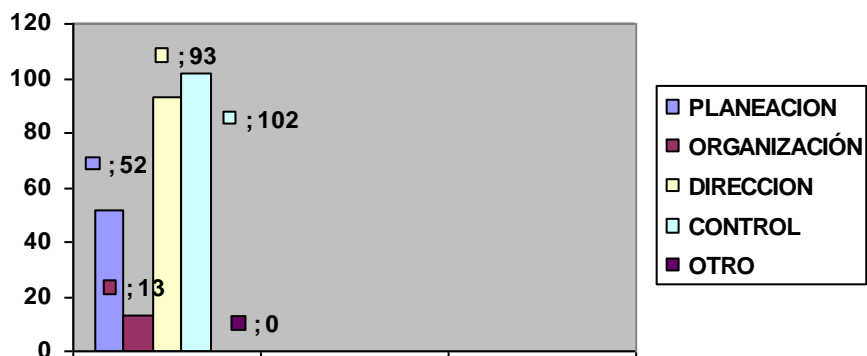
¿Señale las etapas del proceso administrativo que usted conoce que se aplican en la empresa?

Objetivo: Conocer si los empleados de las empresas ferreteras se identifican los procesos administrativos de su empresa.

Tabulación de Datos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Planeación	52	35%
Organización	13	9%
Dirección	93	63%
Control	102	68%
Otro	0	0%

Gráfica de Datos



Análisis de los Datos:

El 35% de los empleados conoce la planeación de la empresa, el 63% la dirección, el 68% el control y solo el 9% conoce la organización que se lleva a cabo dentro de las empresas.

Interpretación de los Resultados:

Todas las etapas del proceso administrativo deben darse a conocer a los empleados ya que son ellos, quienes la van a ejecutar. Pero la mayor parte solo conoce la dirección que se va a seguir para realizar el trabajo correctamente y el control o sea la forma que los superiores tienen de evaluar el trabajo que ellos están desempeñando.

Conclusiones

En este apartado del trabajo se presentan las conclusiones y recomendaciones, en las primeras se realiza una conjugación de las variables dependientes con las independientes según los resultados obtenidos del cuestionario dirigido a gerentes y empleados de las empresas ferreteras de la Ciudad de San Miguel.

Lo antes expuesto nos permitirá realizar algunas recomendaciones que permitirán mejorar el área de Recursos Humanos en la Ferretería San José.

Al realizar un análisis exhaustivo de la información recopilada y profundizar en la problemática planteada en la presente investigación.

Se concluye:

1. La mayoría de las empresas ferreteras no conocen el significado del Empowerment, en la pregunta 2 y 3 se nos respondió que un 78% de las empresas incluyendo la Ferretería San José no han implementado la técnica administrativa ninguna vez, por lo tanto no conocen el resultado de la aplicación de la misma ya que ésta contribuye a la efectividad de la toma de decisiones, por lo tanto no perciben resultados positivos al implementar la técnica.

Lo antes afirmado rechaza la hipótesis general, cuyo enunciado dice: **El Empowerment contribuye a lograr la efectividad en la toma de decisiones de las Empresas Ferreteras de la Ciudad de San Miguel.**

2. La comunicación efectiva es importante ya que contribuye a mejorar de manera clara las responsabilidades que tienen cada empleado dentro de la empresa, logrando así los objetivos organizacionales que se han propuesto. Así mismo los canales de comunicación permiten que el gerente y el empleado puedan comunicarse de manera precisa, eficaz y directa ya que para la mayoría de empresas según los resultados obtenidos en las preguntas números 7 a la 9 se

refleja que un 87% consideran efectivos los canales de comunicación para realizar cualquier actividad dentro de la organización.

Lo antes expresado confirma claramente que se acepta la hipótesis específica H₁ que dice lo siguiente: **La comunicación efectiva es importante para determinar el grado de responsabilidad inherente en cada puesto de trabajo.**

3. En toda empresa es importante que se den a conocer todas las etapas del proceso administrativo así como sus objetivos, metas, políticas, etc. Ya que esto le ayuda al empleado a ser más competitivo, productivo y eficaz porque conoce la visión que la empresa persigue, esto les permite desarrollar estructuras y procedimientos que facultan a las personas a realizar mejor su trabajo. En las preguntas 5, 6 y 11 obtuvimos un resultado del 70% de empleados que no conocen la misión, visión, objetivos, valores y políticas de la empresa esto no permite a los empleados funcionar eficazmente en su trabajo ya que también no pueden tomar decisiones que les permitan desempeñarse mejor ya que un 78% no tiene la libertad de tomar decisiones.

Lo cual nos permite rechazar la hipótesis específica H₂ que se enuncia lo siguiente: **La autonomía por medio de fronteras influye en la ejecución de los procesos laborales.**

4. Al validar empíricamente sobre la ejecución de equipos de trabajo autodirigidos, el personal que labora en las empresas ferreteras aplica el trabajo en equipo lo que les permite mejorar en un 100% su trabajo ya que en la pregunta 10 el 87% de las empresas realiza su trabajo en equipo cumpliendo eficientemente sus labores.

Dicho todo lo anterior se puede argumentar que se acepta la hipótesis específica H₃ que literalmente dice: **Constituir equipos autodirigidos ayuda a la eficiencia del proceso administrativo.**

Recomendaciones

1. Las empresas ferreteras de San Miguel y específicamente la Ferretería San José deben adoptar técnicas como el Empowerment, para obtener una mayor flexibilidad y rapidez en los diferentes procesos administrativos. La alta gerencia se debe conocer y comprometer la implementación de sistemas de mejoramiento continuo para poder afrontar a la competencia.
2. Es necesario que el gerente de la empresa de a conocer a sus empleados la estructura organizativa a través de un organigrama para dar a conocer de forma clara la línea de autoridad y responsabilidad. Fortaleciendo los canales de comunicación entre gerentes y empleados como forma de contribuir a mejorar las relaciones laborales.
3. Que los gerentes den a conocer el concepto de misión, visión, valores, objetivos y políticas, ya que esto les permitirá un mejor desempeño laboral sintiéndose comprometidos con la empresa. Los gerentes deben tener la política de proporcionar a sus empleados toda la información necesaria para el cumplimiento de sus labores y que ellos asuman la responsabilidad para con la empresa.
4. Realizar la formación de equipos de trabajo en las empresas logrando así un buen ambiente laboral y mejores resultados operativos. Los gerentes de las empresas ferreteras deben aprovechar al máximo la capacidad que poseen los empleados para la toma de decisiones ante situaciones en las que el trabajador puede opinar en su área laboral. Así mismo, desarrollar capacitaciones para conferirles a los empleados nuevos conocimientos necesarios para el desarrollo de las actividades laborales y a la vez entregarles diplomas de reconocimientos por la capacitación recibida.

Capitulo V

DISEÑO DE LA

IMPLEMENTACION DE LA

TÉCNICA EMPOWERMENT EN

LA FERRETERIA SAN JOSÉ.

INTRODUCCION

En la actualidad son muchos problemas los que se presentan en las empresas ferreteras tales como: Gestión empresarial deficiente, carencia de capacitación, alta competencia, etc. Obteniendo como resultado una desventaja competitiva.

Cuando las empresas son dirigidas de manera deficiente no tienen la capacidad de competir, volviéndose esta una necesidad urgente a la expectativa de nuevos sistemas administrativos, con el propósito de llegar a lograr mejores resultados.

El principal reto para la aplicación del modelo del empowerment, es que significa un cambio radical tanto en la cultura como en la estructura de la organización. La renuencia al cambio, no viene sólo de parte de la punta de la pirámide, sino de cada uno de los elementos de la empresa.

El presente documento contiene una propuesta del Empowerment como técnica de Administración Moderna con el objetivo de lograr la efectividad en la empresa ferretera San José de la Ciudad de San Miguel.

El desarrollo de la propuesta esta formada por los objetivos que se pretenden lograr al aplicar esta técnica, luego se menciona la importancia de la propuesta para las empresas ferreteras, describiendo su aplicación, los cambios que deben realizarse en la administración, los lineamientos, la ruta a seguir y una evaluación que permita conocer que tan efectiva esta siendo su aplicación.

OBJETIVOS

Objetivo General

- Contribuir a mejorar la toma de decisiones de los empleados a través de la aplicación del Empowerment como técnica de Administración Moderna para lograr la efectividad en la empresa ferretera de la Ciudad de San Miguel.

Objetivos Específicos

- Proporcionar los lineamientos para que jefes y empleados se involucren en el proceso de aplicación de la técnica Empowerment.
- Establecer políticas para que la empresa constituya equipos de trabajo logrando la efectividad y el cumplimiento de objetivos dentro de la organización.
- Mejorar el sistema de comunicación entre jefes y empleados para obtener mayor participación en la toma de decisiones.
- Implementar la importancia del cambio de la jerarquía organizacional dentro de las empresas reemplazando su estructura tradicional por una de mayor compromiso y alta involucración del personal.

IMPORTANCIA

Las empresas en general actualmente están sometidas a presiones económicas, competitivas, políticas, competencia global acelerada, clientes insatisfechos, poca rapidez en la innovación o introducción de un producto, organizaciones más planas que lineales, inercia y lucha burocrática, tecnología que cambia rápidamente, estancamiento en la eficiencia o la productividad; que afectan su sobrevivencia y estabilidad dentro del mercado.

Para que ésta pueda seguir laborando en un ambiente tan cambiante, es necesario que se adapte, crezca y aprenda nuevas estrategias de cómo realizar el trabajo, y una de las formas es mediante la aplicación del Empowerment ya que esto les permitirá compartir el liderazgo y las tareas administrativas, los miembros tendrán la facultad para evaluar y mejorar la calidad del desempeño y el proceso de información, el equipo proporcionará ideas para la estrategia de negocios; estarán comprometidos con la empresa.

Las grandes empresas ferreteras de la Ciudad de San Miguel no son la excepción a esa realidad; es por ello que el presente documento es de gran importancia para su funcionamiento implementando el Empowerment como técnica de Administración Moderna, con el cual los empleados y todos los niveles de la organización sientan que ellos tienen una influencia sobre los estándares de servicios y eficiencia del negocio, dentro de su área de responsabilidad, obteniendo una mejora continua, además; se proveerá de elementos necesarios para fortalecer los procesos que facilitarán el mejor desarrollo.

ANTECEDENTES

La Ferretería San José inicio sus operaciones en el año de 1988 por el propietario Fabio Villatoro Sorto quien era el encargado de las operaciones de la empresa junto con su esposa, estaba ubicado en la octava calle oriente de la Ciudad de San Miguel.

Inicio con un capital de \$5,000 (¢43,750) vendiendo poca variedad de productos. A medida fueron pasando los años se vio en la necesidad de contratar mas personal y con su poca experiencia el propietario quien también actualmente es el gerente de la empresa es el que dirigía el comportamiento de los empleados y quien decidía cual era el perfil del aspirante para ingresar a trabajar con ellos. Estas y otras decisiones aun son tomadas por el propietario.

Para el año de 1992 la empresa fue creciendo y se ubicaron en un nuevo local ubicado en la octava avenida norte y décima calle oriente, quien ya había establecido una amplia cartera de clientes con quienes había trabajado años atrás. Para este momento el número de empleado creció de uno a seis empleados quienes desempeñaban sus funciones de acuerdo a las decisiones del propietario quienes a su vez eran contratados de acuerdo a la iniciativa de la persona por querer trabajar y no necesitaba tener experiencia.

En la actualidad la empresa tiene una amplia variedad de productos demandados por el mercado a precios accesibles, su administración dirigida siempre por su propietario, el personal con el que cuenta ahora es de nueve empleados, algunos problemas enfrentados con el área de personal son robos, mal atención a clientes, irresponsabilidad, etc. que se han ido solventando de acuerdo a la poca experiencia del propietario quien ha tratado de desempeñar un papel motivador para que sus empleados estén satisfechos en su trabajo.

DISEÑO DE LA IMPLEMENTACION DE LA TECNICA EMPOWERMENT EN LA FERRETERIA SAN JOSE

El empowerment es un técnica muy importante que debe implementarse en toda empresa, por tal motivo se detalla a continuación un plan de acción para la aplicación de dicha técnica.

5.1 El Camino Hacia Empowerment

Es necesario definir las funciones con claridad antes del proceso de transformación y durante este. Las organizaciones necesitan entre quince meses y cinco años para completar las etapas de empowerment y se necesita un alto nivel de ayuda, compromiso y apoyo para llevar a cabo el proyecto.

Durante el desarrollo de empowerment habrá tropiezos que pueden ser previsibles, no debemos estancarnos por los problemas si no enfrentarlos y resolverlos, uno de estos tropiezos son:

1. Inercia: dificultad en decidirse a empezar.
2. Dudas personales: creer que usted no es capaz, ni puede crear en su lugar de trabajo.
3. Ira: echarle la culpa a los demás por tener que pasar por todo esto.
4. Caos: se ven tantas formas de llegar al final que uno se pierde en el camino.

5.2 Etapas Para Crear Empowerment

El punto de partida para cualquier empresa que quiera proporcionar a sus empleados capacidades de tomar decisión y autogestión, es adoptar una filosofía general que sea fácil de entender y una de las técnicas fáciles en su aplicación es el Empowerment.

Este es un proceso iniciado por los gerentes que buscan desarrollar al máximo todas las habilidades y talentos de los empleados para alcanzar los objetivos y metas de la organización.

Los gerentes deben buscar métodos simples que les permita desarrollarse en sus labores cotidianas, el Círculo del Empowerment es una figura que consta de siete etapas que un administrador puede utilizar para mejorar al máximo el desempeño laboral del recurso humano.

5.2.1 Valoración del estado actual de la organización

Para dar inicio a la primera etapa del empowerment se debe hacer una evaluación a la organización que consiste en realizar un cuestionario que debe ser diligenciado por todos los miembros de la organización. Ver anexo No. 3

Cada etapa es fácil de llevar a la práctica, a continuación se explica detalladamente cada etapa del círculo del Empowerment.

Primera Etapa:

Es el deseo que tienen las empresas de cambiar y mejorar ya que el éxito de las demás etapas se debe a tener la iniciativa de mejorar cualquier área de la empresa en la que se este fallando.

Segunda Etapa:

Es eliminar las limitantes y restricciones que tienen los empleados para ejecutar cada una de sus funciones, en este paso la confianza es uno de los aspectos mas importantes para la aplicación del Empowerment.

Tercera Etapa:

Los empleados ya habrán aceptado e identificado las libertades que les han sido brindadas y este es el punto en el cual toman conciencia de su trabajo y de sus deberes.

Cuarta Etapa:

En esta etapa se trata sobre el aprendizaje de los empleados hacia nuevas habilidades, logrando en ellos un mayor interés y haciendo que sus empleados comiencen a adquirir mayores responsabilidades dentro de la organización.

Quinta Etapa:

En esta etapa se empiezan a mostrar resultados tangibles del Empowerment, de todos los beneficios que han sido brindados a los empleados de las empresas ferreteras de la Ciudad de San Miguel; en las etapas anteriores se observara una conducta de alto rendimiento que llevara una mayor motivación por alcanzar las metas y obteniendo mejores resultados.

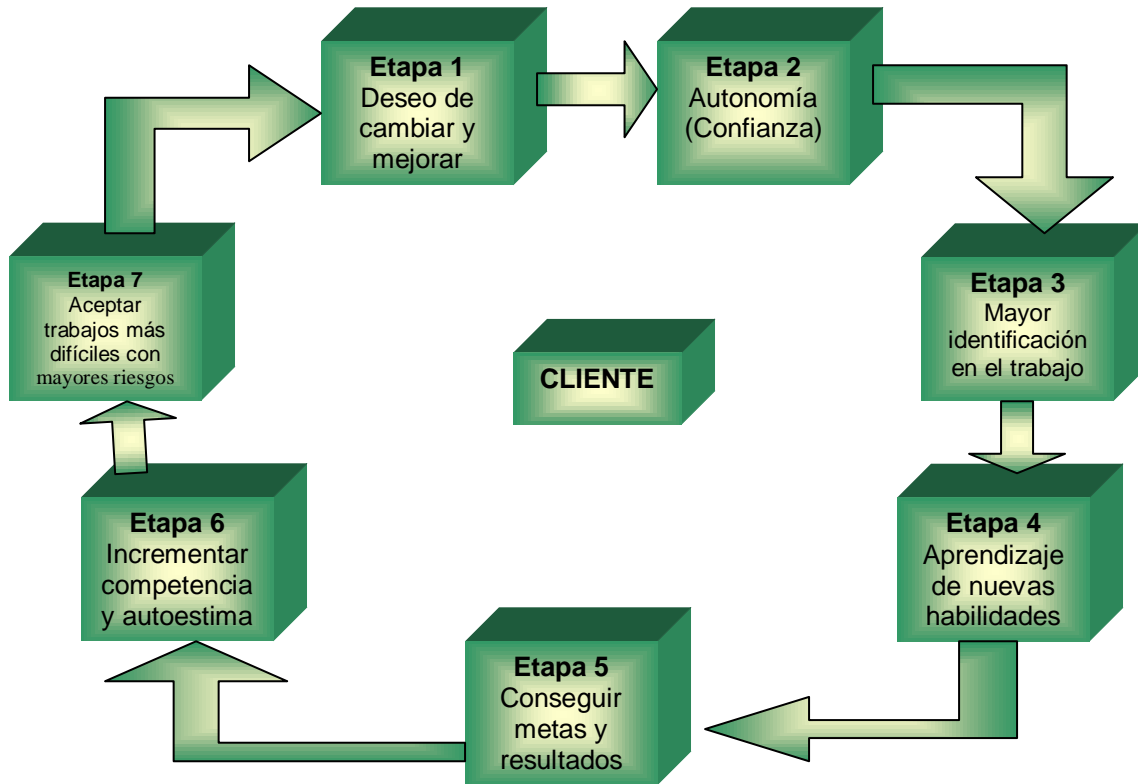
En la Sexta Etapa:

Se aumenta la autoestima de los empleados, haciendo que se vuelvan más motivados y competitivos, ya que se va incrementando el sentimiento de pertenencia.

Séptima Etapa:

El empleado ha crecido por encima de su trabajo y esta en busca de nuevos retos, es el momento de tomar responsabilidades y de obtener mayores conocimientos, finalmente se habrá completado el círculo.

El Círculo del Empowerment



Características del círculo:

- El cliente está en el centro.
- Se trabaja en conjunto cooperando para hacer lo que se debe.
- Comparten responsabilidad, habilidad y autoridad.
- El control y la coordinación vienen a través de continua comunicación y decisiones.
- Los empleados y el gerente tienen capacidad para trabajar con otros.
- Hay pocos niveles de organización.
- El poder viene de la habilidad de influir e inspirar a los demás no de su jerarquía.

- Las personas se manejan por si mismas y son juzgados por el total de su trabajo el enfoque es hacia el cliente.
- Los gerentes son los que dan energía proveen las conexiones y dan empowerment a sus equipos.

5.3 Características Del Empowerment

Una de las características del Empowerment es que favorece el desarrollo y el uso de los talentos no demostrados por los empleados, además contribuye al logro del trabajo.

En el siguiente cuadro se muestra la comprobación del comportamiento, entre una empresa que ha aplicado Empowerment ante una empresa tradicional.

Cuadro comparativo de una Empresa Tradicional con una Empresa que aplica Empowerment.

Empresa Tradicional	Empresa aplicando Empowerment
El puesto pertenece a la compañía	El puesto pertenece a cada persona.
La persona solo recibe ordenes	La persona tiene la responsabilidad, no el jefe o el supervisor, u otro departamento.
El puesto no importa realmente	Los puestos generan valor, debido a la persona que esta en ellos.
El empleado no siempre sabe si esta trabajando bien.	La gente conoce su función dentro de la empresa en cada momento.
El empleado siempre tiene que quedarse callado.	La gente tiene el poder sobre la forma en que se hace cada cosa.
El puesto es diferente a lo que la persona es.	El puesto es parte de lo que la persona es.

5.4 Cambios En La Jerarquía Tradicional De La Organización.

Desde el principio de los setenta las organizaciones en todo el mundo empezaron a reemplazar su estructura tradicional por un mayor compromiso y alta involucración del personal.

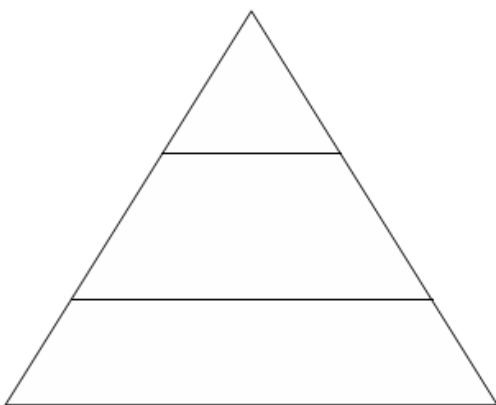
La estructura tradicional esta hecha en forma de pirámide, en donde las funciones son altamente especializadas, sus limites son claras y hay un control de los supervisores para asegurar que el trabajo sea rápido y consistente, en conclusión la gente que ocupa la punta de la pirámide es la gente que planea y piensa mientras que los niveles más bajos son los hacen el trabajo.

La estructura de involucración del personal y un mayor compromiso esta en forma de circulo o de red por que puede verse como un conjunto de grupos o equipos coordinados trabajando en función de un mismo objetivo.

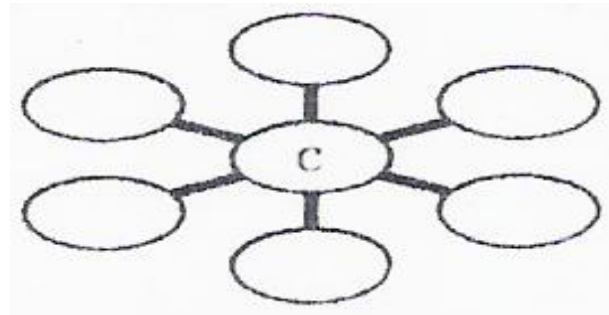
Las empresas en todo el mundo han iniciado a reemplazar las tradicionales estructuras piramidales, altamente controladas y en la que sus empleados tienen poca participación, por un ambiente organizacional caracterizado por un mayor compromiso, alta cooperación del personal y automanejo.

La tendencia es sustituir las actuales estructuras para convertirlas en circulares o de red, ya que las personas no quieren ser manipuladas sino dirigidas.

Tipos de Organización



ORGANIZACIÓN TRADICIONAL



ORGANIZACIÓN CON EMPOWERMENT

5.4.1 Organización Tradicional

Actualmente en la ferretería San José, utilizan la organización tradicional, ya que están enfocadas hacia el control, solo la alta gerencia puede planear y pensar; mientras los niveles bajos únicamente se limitan a desarrollar los trabajos.

La empresa ferretera San José en su estructura jerárquica con forma de pirámide poseen las siguientes características:

- Las decisiones son tomadas por la alta dirección
- Cada persona es claramente responsable únicamente de su trabajo
- Los cambios son muy raros y lentos, normalmente se generan desde arriba.
- Las comunicaciones y la retroalimentación van desde arriba hacia abajo.
- La comunicación y los movimientos entre las diferentes divisiones son mínimos.
- Los gerentes dicen como deben ser hechas las cosas y que es lo que se espera.
- No se espera que los empleados estén motivados, por lo que es necesario mantener un control muy estrecho sobre su comportamiento.

Si la Ferretería San José aplicara la Organización con Empowerment, estas serian sus características:

- Se comparten el liderazgo y las tareas administrativas
- Los miembros tienen facultad para evaluar y mejorar la calidad del desempeño y el proceso de información.
- El equipo proporciona ideas para la estrategia de negocios.
- Son comprometidos flexibles y creativos.
- Coordinan e intercambian con otros equipos y organizaciones.
- Se mejora la honestidad las relaciones con los demás y la confianza.

- Tienen una actitud positiva y son entusiastas.

5.5 Lineamientos Para La Aplicación Del Empowerment

Para implementar el Empowerment en las empresas ferreteras es necesario comenzar con un proceso de cambio desde la alta gerencia hasta los niveles bajos.

El proceso de cambio en las empresas ferreteras debería consistir en:

- Cambio de administración tradicional por administración con Empowerment.
- Integrar a los empleados y gerentes a:
 - Las relaciones; las cuales deben ser efectivas y sólidas
 - La disciplina; compromete a la existencia de un orden y deben definir los roles.
 - El compromiso, conveniente y decidido en todo los niveles, pero promovido por los lideres y agentes de cambio.
- Impartir seminarios a los empleados, el cual estará dividido en tres módulos. Se recomienda ver anexo No. 4

En el cual los empleados deben aceptar nuevas responsabilidades y retos para un mejor desempeño laboral.

Finalmente la gerencia piensa que la motivación esta basada en la confianza que se les transmite a los empleados, luego se debe compartir la información para lograr que las decisiones que se tomen sean adecuadas, todo esto lleva a las empresas a crear autonomía en las personas que tomaran las decisiones, además será indispensable establecer equipos autodirigidos.

5.5.1 Compromiso de los gerentes.

Los gerentes de las empresas ferreteras se deben comprometer a cambiar el pensamiento de los empleados sobre sus actividades y fomentar en ellos nuevas ideologías, fundamentando en que los buenos empleados hacen trabajo efectivo.

El cambio debería de hacerse mediante la concientización de los beneficios que trae implementar el Empowerment en las empresas ferreteras para la obtención de mejores resultados, tanto del ambiente de trabajo como de la satisfacción de los clientes.

Entre los beneficios que obtendrán a implementar esta técnica son:

- Se agiliza la toma de decisiones.
- Los trabajadores se sienten motivados.
- Existe una mayor oportunidad de crecimiento y desarrollo personal en los empleados.
- Aumenta el rendimiento de las empresas.
- Se tendrá buena comunicación con los empleados.

5.5.2 Compromiso de los empleados.

Los empleados tendrían que adquirir un compromiso sincero, a medida que se les capacite como actuar proactivamente y ser personas abiertas a nuevas ideas.

De esta forma los empleados se comprometerán a enfrentar nuevas responsabilidades que antes no tenían y lo harán en forma entusiasta. La gerencia esta conciente de que contaría o tendría a los empleados comprometidos, (producto de los equipos autodirigidos) es necesario que a la par del compromiso se capacite a su personal hacia el Empowerment.

5.5.3 Capacitación del Personal

Pasos propuestos para la capacitación del personal:

Paso 1: Reforzar los conocimientos del Empowerment en la alta gerencia.

Paso 2: Trabajar las habilidades y destrezas de los empleados. Ver anexo No. 5

Paso 3: Realizar un aprendizaje continuo de los empleados y gerentes. Ver anexo No. 6

La capacitación del personal es un elemento fundamental para la toma de decisiones. El grupo de personas debería asistir a la capacitación del Empowerment que deberá formarse por gerentes y la selección de líderes de cada departamento, ya que son ellos los que deben impulsar el cambio; después cada uno de ellos proporcionará la misma capacitación haciendo que sus empleados conozcan cada uno de los elementos de esta técnica administrativa que logrará la efectividad en las empresas ferreteras.

El proceso de adaptación es lento, en el cual se necesita cambiar costumbres, normas, orientarlos a una administración del Empowerment.

5.5.4 Confianza y Motivación.

La gerencia de la ferretería San José para motivar a su personal debe conocer la relación directa que existe entre confianza y motivación; en la medida que se brinde confianza se incrementa la motivación del personal, ya que cuando los empleados perciben que se les ha depositado la confianza para tomar las decisiones por sí solos; ellos sentirán que se están enfrentando a nuevos retos, lo cual se traduce en un incremento en la motivación por querer alcanzar un logro.

Para que los empleados de las empresas ferreteras tengan confianza en si mismo, es necesario que el jefe les demuestre que confía en ellos; elogiando el trabajo realizado o reconociendo sus conocimientos y habilidades.

5.5.5 Compartir información

Se debe compartir información que sea útil para los empleados, ya que esto ayudara a que ellos puedan tomar decisiones y a satisfacer las necesidades de los clientes.

Medios que se deben utilizar para compartir información:

- Realizar un cuadro comparativo donde refleje el nivel de competencia que hay con las otras empresas como niveles de ventas, adquisición de Materiales, mano de obra, etc.
- Se debe proporcionar boletines o memorandums que les permita a los empleados estar informados sobre los cambios que existen dentro de la empresa ferretera incluidas en el estudio (la situación financiera, análisis de competencia).
- Realizar reuniones de trabajo mensual (ordinario, extraordinariamente, cada vez que se requiera) que les permita a los empleados mantenerse informados de los cambios que se dan en las diferentes áreas de trabajo.

5.5.6 Crear Autonomía

Para que la gerencia pueda crear autonomía, es necesario que cuente con el personal capacitado y de confianza, lo cual minimiza el riesgo de tomar decisiones inadecuadas.

Pasos para crear autonomía en las empresas ferreteras:

1. Clarificar los grandes y pequeños problemas que ha vivido la empresa.

El paso numero uno. Los gerentes deben empezar con resolver los pequeños problemas y una forma de hacerlo es por medio de una mesa redonda donde participan un grupo de empleados de tres a un máximo de cinco personas incluyendo un líder siendo este el gerente, ya formado el grupo se debe estudiar los motivos que originaron dicho problema y evaluar que solución se le puede dar para que no vuelvan a suceder; después se pasara a resolver los grandes problemas utilizando siempre la misma técnica de trabajo.

2. Refinar los objetivos y roles.

En el paso numero dos los gerentes deben dar a conocer a sus empleados los objetivos en forma clara, sencilla y precisa; explicar las funciones que tiene cada empleado en sus actividades laborales.

3. Definir los valores que originan las acciones.

Paso numero tres el gerente debe tomar los valores que tiene la empresa (estos pueden ser de respeto, responsabilidad, confianza, etc.) y expresarlos con sus empleados de manera todos los conozcan.

4. Crear normas y procedimientos que apoyen al Empowerment

Seguidamente el paso numero cuatro, el gerente debe crear normas (estas deben ser ajustadas a las acciones que toman los empleados es decir, las habilidades y destrezas que ellos poseen en su desempeño laboral) y los procedimientos que apoyen el Empowerment como: compartir la información, delegar autoridad y poder de la toma de decisiones logrando la efectividad en las empresas ferreteras.

5. Proporcionar la información necesaria.

En el paso número cinco para poder brindar la información necesaria se debe realizar canales de comunicación formales donde el gerente proporcione a sus empleados charlas, boletines, memorando, videos, etc. Para que los empleados tengan un mayor conocimiento de la situación actual de la empresa.

6. hacer que el personal sea responsable de los resultados.

Como ultimo paso a seguir se debe cambiar la mentalidad de los empleados, una forma de realizar esto es depositar confianza en ellos para que puedan tomar sus propias decisiones y sentirse motivados logrando que ellos se sientan parte importante dentro de la empresa, fomentando así una mayor responsabilidad en sus acciones.

5.5.7 Crear equipos autodirigidos.

La ferretería San José debe formar equipos de trabajo que puedan estar establecidos por tres o mas personas seleccionando un representante o líder de cada área de trabajo.

Beneficios de equipos autodirigidos: aumento de satisfacción en el empleo, cambio de aptitud de tener que hacer una cosa a querer hacerla, mayor compromiso de los empleados, mayor comunicación entre empleados y gerentes, proceso más eficiente en la toma de decisiones, una empresa más rentable.

Es de aclarar que este proceso se realizara de forma lenta, ya que se trata de un cambio de cultura organizacional que puede tomar entre un periodo de tiempo que comprende entre uno o dos años (en función del tamaño de la empresa) dependiendo del compromiso que se de al interior de cada empresa.

5.6 Proceso, Responsabilidad y Aprendizaje del Empowerment

Empowerment requiere de tres cambios importantes en las resoluciones de todos los que forman una organización.

- Hacia el proceso

Además de alcanzar sus objetivos en grupo de trabajo debe analizar la forma de alcanzarlos. Debe ser capaz de lograr sus objetivos otra vez, y hacer las cosas mejor la próxima vez, desarrollando una conciencia de cómo se hacen las cosas y este entendimiento debe ser compartido.

- Hacia la responsabilidad

En un equipo de trabajo con empowerment todos comparten responsabilidad, que tradicionalmente solo tenía el líder. Si cualquier empleado ve un problema o tiene una idea es responsable de comentarlo o de traerlo a la atención del grupo la idea debe ser respetada, y todo el mundo debe participar para que el grupo crezca y se desarrolle. No es suficiente que el líder del grupo sea el único que se preocupe por ello.

5.6.1 Hacia el aprendizaje

La organización tradicional era reactiva hacia los planes de alta gerencia o al ambiente de negocios en la organización de empowerment, cuando el personal está deseando acción, busca y resuelve problemas, toma riesgos, expresa y trabaja en conjunto. No espera a que les digan las cosas, y no están paralizados ni por miedo ni por preocupación.

Los cambios mentales fundamentales

La parte fundamental del cambio para tener una organización con empowerment es el giro que hoy puede hacer para poner atención como se hace el trabajo, toma

la responsabilidad en el desarrollo de toda organización y resolver los problemas empleando el aprendizaje activo. Poner atención al proceso. Tomar responsabilidades. Buscar el aprendizaje.

5.6.2 La Motivación y Creatividad a través del Empowerment

Los gerentes con empowerment motivan a su personal involucrándolos y compartiéndolos en las tareas que tienen que hacer, no forzándolos a hacerlas empleando el deseo natural de la gente de ser útil y de hacer notoria la diferencia entre el modo y la forma en que enfocan sus actividades. Lo frecuente en las organizaciones es recompensar únicamente a la gente por su esfuerzo individual y no por trabajo en equipo, el gerente con empowerment trata de enseñar nuevas recompensas por trabajar en equipo, compartir y ayudarse entre sí.

El trabajo satisface necesidades humanas

El concepto de empowerment cuestiona el punto de vista que afirma que la organización y los individuos están en conflicto, empowerment sugiere que la organización puede satisfacer a los individuos y también logran lo que desean, puede ser una relación de ganar mutuamente benéfica.

Es asombroso que organizaciones con poderosos sistemas técnicos dignos del siglo veintiuno están rodeadas por reglas burocráticas que fueron concedidas a principios del siglo veinte y que además tratan de motivar a su personal utilizando ideas sobre la naturaleza humana que datan del principio del siglo diecinueve.

¿Que motiva a sus empleados? Las siguientes son las motivaciones tradicionales:

- Seguridad en el trabajo
- Recompensa económica.

- Promociones.
- Validación:
 - Respeto a los empleados como personas
 - Flexibilidad para cubrir las necesidades personales
 - Fomentar el aprendizaje el crecimiento y habilidades nuevas
- Información:
 - Conocer porque se hacen las cosas
 - Obtener información interna acerca de la compañía.
- Participación:
 - Empleados con control sobre la forma de hacer su propio trabajo
 - Intervención a las decisiones que los afectan.

La clave para crear un lugar de trabajo con empowerment es explorar entre esas nuevas motivaciones para crear un lugar de trabajo donde la gente quiera trabajar, esto significa que es mas fácil que sus empleados le ayuden a hacer un buen trabajo si se sienten tratados como gente y siente que la organización va a tener en cuenta sus necesidades, si sabe por que están haciendo las cosas y si pueden ayudar a hacer la mejor manera de realizar su trabajo.

Crecimiento Y Aprendizaje

En las organizaciones nuevas los empleados quieren aprender, crecer y desarrollar sus habilidades. Necesitan tener una serie continua de nuevos retos y necesitan rotar o moverse entre trabajos rutinarios y respectivos aunque haya nuevos trabajos de rutina.

La organización con empowerment esta encontrando varios mecanismos para ofrecer a sus empleados la oportunidad de crecer.

- Entrenamiento cruzado: Para expandir sus habilidades y ayudar a entender los trabajos de los demás

- Rotación de puestos: En otras áreas de la compañía para desarrollar habilidades.
- Participación: En grupos de trabajo y en otros grupos de solución de problemas específicos para que la compañía sea mejor desarrollar calidad y definir nuevos productos y servicios.
- Delegación y enriquecimiento del puesto: Para ofrecer a los empleados más responsabilidad en su trabajo, expandiendo sus puestos por medio de la delegación de tareas en ellos mismos.

5.7 Características del líder facilitador y el equipo con empowerment

Líder facilitador es quien esta a cargo del desarrollo personal de los miembros del equipo la persona que crea el ambiente de trabajo para lograr resultados aprendizaje y desarrollo.

Para un líder facilitador, desarrolla el clima apropiado para el desempeño del equipo es una habilidad esencial para crear empowerment. La gerencia media debe hacer más que supervisar. Debe ayudar a la gente, a aprender, crecer y desarrollarse. La gerencia media esta en peligro de desaparecer, a menos que se adapte al nuevo lugar de trabajo. El líder facilitador es un maestro un animador y un entrenador.

5.7.1 Creando un clima de aprendizaje

El líder facilitador ayuda al equipo a desarrollar un ambiente de aprendizaje, el equipo aprende como repetir el trabajo para que sea mas efectivo la habilidad clave no es nada mas hacer el trabajo, sino también aprender a aprender. El equipo se enfrenta unos nuevos retos y dilemas, un equipo con capacidad de aprendizaje debe permitir la creatividad, la valoración y exploración de nuevos territorios.

Buscar responsables versus resolver problemas

Los grupos con empowerment han abolido la culpa como actividad normal cuando aparece un problema, la gente involucrada lo discute hasta que se resuelve, no tiene tiempo buscando a quien culpar.

Buscar problemas

Los equipos con empowerment continuamente buscan los problemas, no esperan a que lleguen sin avisar. También un grupo con empowerment también necesita aprender las habilidades necesarias para enfrentar los problemas conforme se vayan presentando.

Liberar creatividad

Los grupos con capacidad de aprendizaje deben buscar nuevas ideas y posibilidades estos grupos no deben hacer lo primero que se les ocurra si no dar siempre un paso atrás para revisar las dificultades que se les puedan presentar.

El papel del líder facilitador

La tarea más difícil de los líderes con empowerment, es la creación de equipos abiertos al aprendizaje a continuación se presenta una lista de las cualidades claves que necesita tener este nuevo líder:

- Guía con visión, no con tradición

Alinea a la gente con una visión de lo que quiere ser. Esta visión es generada por todos es inspiradora y significativa.

- Aprendiz no maestro

Esta consiente de lo que no sabe y esta desosó de aprenderlo. No piensa que la única forma de hacer las cosas es como siempre se ha hecho.

- Enfoca el proceso no el contenido

Se preocupa de que el proceso continúe en vez de tratar de determinar como trabaja el grupo.

- Facilitador no controlador.

No trata de tener el control. Delega y deja que la gente sea libre para que la gente realice las cosas a su modo. Comparte la responsabilidad y la autoridad de actuar.

- Entrenador no experto

Ayuda a la gente a aprender y desarrollar sus habilidades. Siempre espera más de la gente.

- Liga, no acumula

Comparte la información entre los grupos y liga proyectos en común, pasa tiempo buscando información y ligando el trabajo del equipo con el de los otros grupos.

- Toma en cuenta las emociones no las habilidades técnicas.

Entiende que el cambio es difícil y que la gente tiene sentimientos difíciles. Esta consiente de las necesidades de su grupo y encuentra nuevas maneras de crear mutualidad. Anima al grupo a resistir, a mantenerse unido y a crecer.

- Cambiando a liderazgo facilitador

Para poder lograr el cambio a liderazgo facilitador, los gerentes y empleados, necesitan cierto número de elementos para tener éxito

5.7.2 La naturaleza del equipo con empowerment.

El equipo esta donde empowerment crece. El ingrediente más importante de empowerment es la relación directa entre usted y la gente con quien trabaja.

Técnicas para crear empowerment

- Sistema de sugestión.
- Empleado del mes.
- Entrenamiento.
- Creación de equipo.
- Círculos de calidad.
- Platicas motivacionales.
- Enriquecimiento de puestos.
- Sinergia del grupo.

Un equipo con empowerment usa el talento de todos sus miembros para crear aun mejores resultados. Esta sinergia de mucha gente trabajando junta produce con frecuencia resultados impresionantes.

Para desarrollar esta sinergia hay un conjunto de elementos básicos que guían a los grupos de trabajo con empowerment.

Muchas veces los gerentes perciben empowerment como una forma de abandonar la responsabilidad. Vamos a ser muy claros compartir las responsabilidades no significa abandonar la responsabilidad. Cuando un gerente delega responsabilidad tiene tres caminos: mantener el trabajo, delegar el trabajo sin dar la autoridad para tomar decisiones y delegar la autoridad.

El gerente con empowerment tiene la responsabilidad de proporcionar los métodos para:

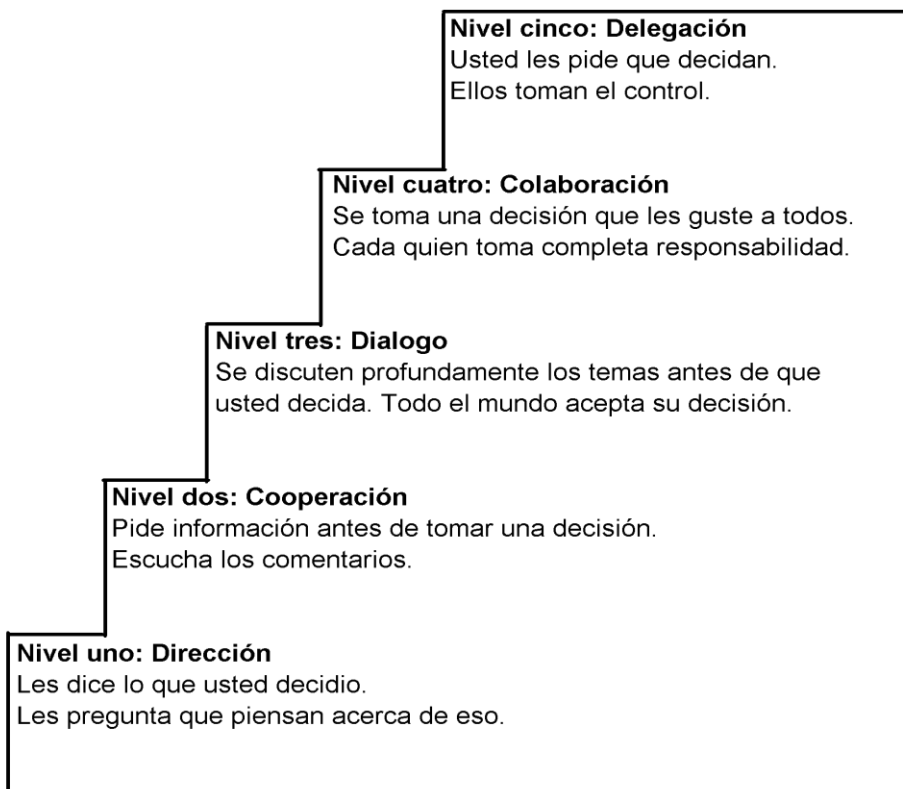
- Crear misión y visión

- Ofrecer guía, apoyo y capacitación
- Evaluar el desempeño conforme se va logrando
- Niveles de toma de decisiones

La toma de decisiones es el proceso central de trabajar con su equipo. Es importante entender que hay diferentes niveles de participación en el ejercicio de toma de decisiones. El nivel mas bajo de participación es cuando se le dice a la gente que va a hacer. Uno de los niveles mas altos es cuando todos incluido el gerente toma las decisiones en conjunto. Se puede inclusive ir un paso mas adelante y delegarle al equipo la decisión quitándose el gerente al mismo tiempo de la estructura de la toma de decisiones.

La siguiente escala de decisiones representa el nivel que un gerente puede escoger cuando comparte la toma de decisiones con su equipo.

Escala De Decisiones



5.7.3 Elementos de un Equipo con Empowerment

Los miembros del equipo tienen responsabilidades en cada nivel de este proceso. El siguiente diagrama muestra la participación de los miembros del equipo en cada nivel.

El trabajo de un gerente moderno es la creación de equipos con empowerment. Para hacer esto necesita desarrollar ciertos elementos importantes. Los gerentes y los empleados participan en el desarrollo de ciertos elementos importantes. Ellos son la base de toma de decisiones con equipos empowerment.

- Respeto

Hay respeto cuando la gente coopera y los demás tienen motivaciones constructivas. Cada persona tiene necesidades personales; agendas y preferencias que deben ser negociadas. La organización no puede estar siempre primero.

- Información

La gente que trabaja junta necesita información completa. El gerente necesita informar a su personal en forma clara y completa y dejar que saque sus propias conclusiones. La información debe fluir libremente y no ocultarla a cierta gente ni a ciertos niveles de empleados.

- Control y toma de decisiones

La gente quiere tomar decisiones acerca de cómo alcanzar sus metas y la mejor manera de hacer un trabajo. Los gerentes con empowerment no asumen que ellos saben como hacer las cosas, sino que la gente les ayuda a decidir como hacerlo. Puede tomar tiempo al principio pero genera un mayor compromiso para lograr mejores resultados.

- Responsabilidad

Empowerment significa que la responsabilidad no esta toda sobre los hombros del gerente este puede estar seguro de contar con ayuda y compartirá la recompensa y el crédito con los demás. Cuando esto pasa los gerentes duermen mejor y se sienten menos solos y desamparados cuando hay una crisis

- Habilidades

La gente necesita nuevas habilidades y requiere seguir aprendiéndolas para mantenerse en línea con las necesidades de la organización. Los empleados necesitan tener la oportunidad de aprender para convertirse en verdaderos socios.

- Empowerment y la organización

Al crear una organización con empowerment un gerente necesita estar consiente de cómo las políticas organizacionales contradicen el comportamiento del equipo que esta tratando de reforzar. Cuando es necesario el gerente debe tratar de cambiar las políticas de la organización. Por ejemplo es difícil conseguir que los miembros de un equipo trabajen juntos y se ayuden unos a los otros cuando la recompensa y los incentivos son por resultados individuales.

- Defensa organizacional

Lo que un gerente debe hacer para influenciar pensamientos positivos y proteger empowerment en el equipo es:

Retar a la organización – hacer preguntas, asistir a las juntas, ser un defensor constructivo de empowerment

Ser el amortiguador del equipo – hacer los cambios posibles a nivel de su equipo. Trabajar con ellos para desarrollar relaciones con empowerment siempre que se pueda.

Tener éxito compartiendo los resultados – una de las ventajas de empowerment es el incremento de resultados del equipo.

Tome riesgos – intente cosas que normalmente no intentaría, llévese usted mismo al límite de sus posibilidades encuentre animo de otras gentes que ya han estado ahí.

5.8 Cómo Integrar a la Gente hacia el Empowerment

En este momento es oportuno recordar la premisa que dice: "La gente hace lo que Usted espera que hagan". Lo cual es un arma de dos filos. Si usted no espera nada de ellos, evidentemente, la gente no hará nada. Generalmente si no se espera nada de algo, no se lucha por ese algo. Pero si usted espera todo, entonces hará muchas cosas para que la gente le dé los resultados esperados.

Esto significa, además que se debe trabajar en forma activa. Cuantas veces encontramos a gerentes que se quejan amargamente de su gente, pero que no hacen nada por ellos. La gente es inteligente, perceptiva y también genera grandes expectativas.

5.8.1 Para integrar al personal con Empowerment hay tres elementos importantes a fortalecer:

El primero se refiere a las relaciones. Estas relaciones que usted guarda con su gente debe poseer dos atributos fundamentales: deben ser efectivas, para el logro de los objetivos propuestos en el trabajo; y sólidas, es decir, que permanezcan en el tiempo y no dependan de un estado de ánimo volátil.

El segundo hace hincapié en la disciplina. El Empowerment no significa relajar la disciplina y permitir que el paternalismo invada a la empresa. En este sentido es preciso fomentar: el orden, que la gente pueda trabajar en un sistema estructurado y organizado, el cual le permita desarrollar sus actividades adecuadamente; la

definición de roles, es determinar perfectamente el alcance de las funciones de la gente, sus responsabilidades, sus funciones. Esto permite que el personal siempre sepa donde está parado.

El tercer punto es el compromiso, el cual debe ser congruente y decidido en todos los niveles, pero promovido por los líderes y agentes de cambio. Esto incluye: lealtad, ser leales a nuestra propia gente, para que ellos lo sean con nosotros; persistencia, perseverar en los objetivos, en las relaciones en el trabajo, para que nuestra gente lo viva y lo haga de la manera en que se lo transmitimos; y por último la energía de acción, que es la fuerza que estimula y entusiasma y que convierte a la gente en líderes vitales.

5.9 Plan de Acción del Empowerment

Con la idea de establecer las vías o caminos que faciliten el logro de los objetivos de esta técnica, es importante determinar la ruta de acción, siendo esta:

5.9.1 Planeacion

- Realizar un diagnostico que permita conocer la situación actual de las empresas ferreteras.

Los gerentes son los encargados de evaluar si la empresa esta preparada para realizar cambios en la estructura organizativa ya que esta evaluación debe estar enfocada a los cambios de aptitud y de paradigmas gerenciales.

- Conformar equipo de diseños

Los gerentes de las empresas ferreteras formaran equipos que estén integrados por tres o más empleados comprometidos y responsables al momento de implementar el Empowerment.

- Visión del Estado Futuro

Los gerentes de las empresas ferreteras una vez tengan clara la visión de la empresa se le comunicara a todos los miembros del equipo de diseño y con ellos se discutirá dicha visión con la finalidad de poder mejorarla al incorporar nuevas ideas que no pudieran haber sido completadas. De esta forma la visión será aceptada por el equipo y transmitidas al resto de la organización.

5.9.2 Preparación

- Fijación de Objetivos del Equipo

Los equipos de diseño deben de fijar sus objetivos de acuerdo a las necesidades de cada departamento, y personales, los cuales deben ser medibles y posibles de alcanzar en un periodo de tiempo estipulado para ver el desarrollo real del cambio.

- Inventarios de Habilidades

El equipo de diseño debe analizar las habilidades, destrezas, conocimiento y desempeño laboral que poseen los empleados, el cual le permitirá agrupar de forma efectiva a los empleados de cada área de trabajo, ya que de esta forma garantice que los equipos que se formen posean capacidad suficiente para realizar un trabajo efectivo.

- Fijación de Metas

Los equipos de diseños deben fijar metas para que les sirvan de orientación y guías hasta donde quieren llegar, las cuales deben estar establecidas por todo el personal que labora en las empresas ferreteras.

5.9.3 Implementar

- Comunicar a la Organización

El equipo de diseño que implementen las empresas ferreteras son los responsables de establecer canales de comunicación formal, donde el mensaje a enviar ayude al involucramiento de parte del personal.

Los canales serán aquellos como boletines, charlas, videos, pero lo más importante es que primero el equipo de diseño se reunirá con el gerente de cada área para explicar como será todo el proceso y estos gerentes de cada área se reúnan con sus empleados. Con este procedimiento se lograra que exista mayor involucramiento de parte de todo el personal.

- Formar Equipos Autodirigidos.

Se irán formando equipos de tal forma que al interior de ellos se garantice que los miembros poseerán habilidades y conocimientos complementarios. Los equipos que formen las empresas ferreteras deben pasar por un proceso de tres partes, las cuales son:

- Equipos Participativos

Estos equipos inicialmente se realizar una función participativa en la toma de decisiones, siendo el caso que solo se limitaran a proponer un plan de acción pero la decisión final será tomada por el equipo de gerencia, mientras conocen y se capacitan en la administración de facultamiento.

- Equipos con Delegación

Luego se pasara a la siguiente etapa en la cual los equipos (conforme vayan adquiriendo experiencia) se deleguen ciertas decisiones siempre supervisadas por el equipo de gerencia.

- Equipos Autodirigidos.

Finalmente cuando los equipos cuenten con la suficiente experiencia y confianza por parte de la gerencia, entonces se procederá al pleno facultamiento de la toma de decisiones; recayendo sobre ellos la total responsabilidad de los resultados que se obtengan.

5.9.4 Sistema de Recompensas y Reconocimientos

Este sistema estará basado en el desempeño colectivo, el cual premie más el trabajo en equipo que el trabajo individual.

El sistema de reconocimientos son aquellos tales como: toma de decisiones, responsabilidad, oportunidades de crecimiento de personal, libertad y discreción en el trabajo, trabajo más interesante, enriquecimiento de puestos. Ese grupo de reconocimientos son estímulos claves para la motivación del personal.

Por otra parte este sistema estará basado en las remuneraciones directas de equipos entre los cuales se mencionan algunas tales como: el sueldo, incentivos de desempeño de equipo, bonificaciones grupales, premios (viajes, trofeos, fiestas, tiempo libre, etc.)

5.9.5 Evaluar

- Verificación de Resultados

Los resultados que se obtengan se irán comparando con los objetivos que se han planteado tanto el equipo de diseño como cada uno de los equipos autodirigidos. Para realizar dicha verificación es necesario que se elabore un formato que se denominara “la lista de chequeo” en la cual se pueda medir el estado actual de desempeño de equipo y poder determinar cual es la brecha con el estado ideal.

La verificación de resultados se hará cada mes y se seleccionara a un equipo que haya destacado para ponerlo como ejemplo y meta a superar para la siguiente evaluación.

Dicha lista de chequeo evalúa diferentes variables tales como: metas, clima organizacional, participación, comunicación, etc. (Ver anexo 9)

- Estudios de Clima Organizacional

Para garantizar que en las empresas ferreteras el clima organizacional sea acorde con el Empowerment, se hará un estudio cada cuatro meses, totalizando tres en el año, en dicho estudio se analizaran variables del nivel de toma de decisiones (quien las toma), nivel de motivación alcanzado, identificación de áreas de oportunidad, propuestas de miembros para desarrollar a una persona como líder de equipo, relaciones interpersonales, estudios de la jerarquía.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

- Administración una Perspectiva Global
Harold Koontz, 11 Edición.
- Administración
James A. F. Stoner, Edición Editorial Printice, 6 Edición.
- Administración y Dirección
Emilio Pablo Diez de Castro, 1 Edición 2001
- Diccionario de Economía y Empresa
Jean Pierre Paulet, Edición 2000.
- Diccionario Océano Uno Color
Edición 2000
- Diccionario de Sociología,
Henry Pratt, Edición 2000.
- El Empowerment requiere más de un minuto,
Ken Blanchard, Edición Duesto, España 1996
- Enciclopedia del Management,
Mac Graw Hill, Océano Cetran, Edicion 2000
- “Propuesta de técnicas modernas de administración para lograr la competitividad en las medianas empresas que comercializan repuestos automotrices en San Miguel”
Universidad de Oriente UNIVO, 2003, Duran Orellana, Luís Hengel.

- “Implementación de técnicas modernas de administración para mejorar la efectividad en el funcionamiento del Hospital Militar Regional de San Miguel”

Universidad de Oriente 2002, Turcios Joya, Salvador Antonio.

- www.areah.rrhh/podermotivacion.htm
- www.sardis.upeu.edu.pe/alppa/creatividad1.htm
- www.areah.rrhh/podermotivacion.htm.
- www.monografias.com/trabajos6/moti/mot/shtml
- www.uaca.ac.cr/acta/1999nov/gdiaz.htm

ANEXOS

ANEXO No. 1 CUADRO DE OPERACIONALIZACION

HIPOTESIS	VARIABLE INDEPENDIENTE	VARIABLE DEPENDIENTE	INDICADORES
<p><u>HIPOTESIS GENERAL</u> El Empowerment contribuye a lograr la efectividad en las empresas ferreteras de la Ciudad de San Miguel.</p>	<p>X: EL Empowerment Consiste en potenciar la motivación y los resultados de todos los colaboradores de una empresa a través de la delegación y la transmisión del poder</p>		<p>X.1 Definición X.2 Importancia X.3 Características X.4 Beneficios.</p>
		<p>Y: Efectividad Es la capacidad de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización.</p>	<p>Y.1 Definición Y.2 Importancia Y.3 Elementos de la efectividad: Eficiencia y Eficacia.</p>
<p><u>HIPOTESIS ESPECIFICA 1</u> La comunicación efectiva es importante para determinar el grado de responsabilidad inherentes en cada puesto de trabajo.</p>	<p>X.1: Comunicación Efectiva Es un proceso mediante el cual los conocimientos, tendencias y sentimientos son conocidos y aceptados por otros.</p>		<p>X.1 Definición X.2 Importancia X.3 Beneficios X.4 La comunicación debe revisarse constantemente. X.5 Proceso de comunicación Compartir la información con todos. X.4 Pasos de la Comunicación X.5 Tipos de comunicación X.6 Flujo de comunicación en la organización. X.7 Factores Situacionales y Organizacionales en la Comunicación X.8 Canales X.9 Flujo de Barreras De La Comunicación Efectiva</p>
		<p>Y.1: Responsabilidad en cada puesto de trabajo. Es la capacidad de responder de los propios actos y de sus consecuencias</p>	<p>Y.1 Definición Y.2 Importancia Y.3 Relación Laboral Y.4 Diseño de un programa de relaciones con los empleados Y.5 Satisfacción Laboral Y.6 Cumplimiento de Labores</p>
<p><u>HIPOTESIS ESPECIFICA 2</u> La autonomía por medio de fronteras influye en la ejecución de los procesos laborales.</p>	<p>X.2: Autonomía por medio de fronteras Es el grado en que el puesto proporciona libertad sustancial y discrecionalidad para que el individuo programe su trabajo y determine los procedimientos para desempeñarlo</p>		<p>X.1 Definición X.2 Estructura Organizativa X.3 Elementos claves de la estructura de una organización X.4 Jerarquía X.5 Coordinación</p>
		<p>Y.2: Procesos laborales En toda empresa es necesario llevar a cabo procesos que se planifiquen de ante mano para poder desempeñar mejor las labores que los empleados realizan</p>	<p>Y.1 Fluidéz de las operaciones Y.2 Entrenar a los individuos no es suficiente Y.3 Estimular los ambientes creativos. Y.4 Maximización de tiempo. Y.5 Productividad Y.6 Calidad mejorada.</p>
<p><u>HIPOTESIS ESPECIFICA 3</u> Constituir equipos autodirigidos ayuda a la eficiencia del proceso administrativo.</p>	<p>X.3: Equipos autodirigidos. Considera a la organización como un ente autónomo y pensante es romper el paradigma de la administración clásica sustentada en jerarquías y normas.</p>		<p>X.1 Iniciativa X.2 Creatividad X.3 Motivación X.4 Tipos de Motivación</p>
		<p>Y.3: Eficiencia del proceso administrativo. La administración se define en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes que son: planeación, organización, dirección y control; por lo tanto administrar es el proceso de aplicar estas cuatro etapas y el empleo de los demás recursos organizacionales</p>	<p>Y.1 Planeación Y.2 Organización Y.3 Integración Y.4 Dirección Y.5 Control</p>

ANEXO No. 2: FERRETERIAS DE LA CIUDAD DE SAN MIGUEL

EMPRESA	GERENTES	EMPLEADOS
Ferretería “La Coquera”	1	10
Materiales de Construcción El Baratillo	1	7
Ferretería La Oriental	1	11
Materiales Eléctricos Portillo	2	37
Ferretería Galvaniza	1	10
La Bodega del Constructor	1	12
Ferretería Goldtree	1	35
Ferretería José N. Batarse	2	36
Ferretería San José	1	4
Ferretería “A y Z”	1	11
Ferretería Popular	1	9
Ferretería Fervi Torres	1	11
Ferretería Los Ángeles	1	7
Ferretería Huguet	1	8
Ferretería Freund	3	42
Ferretería BOU	1	19
Ferretería Los Blancos	1	6
Ferretería Cruz	1	2
Total	23	288

ANEXO No. 3

GUÍA PARA ELABORAR LA VALORACIÓN DEL ESTADO ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN

1. ¿Cuál es la estrategia actual de negocios?

2. ¿Cuál es la estructura actual de la organización?

3. ¿Qué sistema de recompensas y reconocimiento existen para los individuos o los equipos?

4. ¿El entrenamiento esta relacionado con las necesidades de los negocios?

5. ¿El liderazgo se caracteriza por ser una jerarquía vertical en los aspectos de toma decisiones y flujo de información o en un liderazgo compartido?

6. ¿Se estimula una comunicación con los empleados y se les responde?

ANEXO No. 4

CAPACITACION SOBRE EMPOWERMENT

TEMA CENTRAL:

EMPOWERMENT

OBJETIVO:

Que los participantes comprendan la importancia que tiene el Empowerment para lograr la efectividad en las empresas ferreteras.

FECHA:

XXXXXXXXXXXXXXXXXX

NOMBRE DEL FACULTADO:

XXXXXXXXXXXXXXXXXX

DURACION TOTAL:

REQUISITOS DE LA PARTICIPACION:

- Descripción de la experiencia requerida: Ninguna
- Descripción del nivel académico mínimo: Estudios a nivel de 9º grado.
- Áreas a las que se dirige: Gerentes y Empleados de la Empresas Ferreteras de la Ciudad de San Miguel

MODULO I: Autoridad y Responsabilidad.

Objetivo: Destacar la importancia que tiene que los empleados se sientan responsables y muestren autoridad dentro de las empresas.

Contenido	Dinámica	Metodología	Tiempo
1. Como definir responsabilidades.	El panel	Se formaran grupos y se elige un líder, se reparten temas ya predeterminados sobre la responsabilidad, luego se discuten a nivel grupal para compartir la información.	XXXXX
2. Como delegar autoridad.	El panel	Se explicaran los temas más relevantes de cómo delegar autoridad, luego se elegirán grupos los cuales discutirán los temas expuestos.	XXXXX
3. Definir estándares de desempeño.	El cuchicheo	Se forman grupos de dos integrantes los cuales discuten en voz baja sus debilidades y fortalezas en el desempeño laboral, luego se pasa a una reunión general para dar una breve experiencia obtenida con la dinámica realizada.	XXXXX

MODULO II: Trabajo y Participación en Equipo

Objetivo: Conocer los beneficios que tendrían los empleados al formar equipos de trabajo.

Contenido	Dinámica	Metodología	Tiempo
1. Como seleccionar a un líder	Mesa Redonda	El líder se seleccionara con la participación de todos, dando a conocer los diferentes puntos de vista, de porque debe ser el líder del grupo, destacando cualidades formativas como personales.	XXXXX
2. Formar equipos de trabajo.	El Phillips 66	Se divide el equipo del salón en 6 grupos de 6 personas las cuales discuten durante 6 minutos el porque de formar equipos de trabajo, seguidamente una personas del grupo se reúne con los otros 5 representantes, discuten durante otros 6 min. El mismo asunto, luego se discutirá en forma general.	XXXXX
3. Identificar y asumir el papel a desempeñar y las tareas a realizar en el contexto de trabajo en equipo.	El debate	Identificación de las responsabilidades como integrantes del grupo las cuales se llevaran a discusión destacando los aspectos más relevantes.	XXXXX

MODULO III: Poder para la Toma de Decisiones

Objetivo: Desarrollar habilidades y destrezas para mejorar la toma de decisiones de parte de los empleados y presentar soluciones a los problemas.

Contenido	Dinámica	Metodología	Tiempo
1. Fijación de Objetivos.	El Foro	Con la discusión y la participación del grupo exponiendo ideas y opiniones de manera informal en el proceso de planificación y control de objetivos.	XXXXX
2. Autonomía en el puesto de trabajo.	Mesa Redonda.	Los expositores darán a conocer como crear autonomía en el puesto de trabajo, luego se formaran equipos de trabajo los cuales darán sus respectivas opiniones del tema, dando lugar a que los empleados puedan tomar decisiones con alto grado de responsabilidad y libertad siempre manteniéndose en los lineamientos establecidos.	XXXXX
3. Como solucionar problemas laborales.	Torbellino de ideas.	Se formaran grupos de trabajo en los cuales se les proporcionara un problema determinado donde ellos deberán buscarle solución, luego se pasara a reunión general para exponer las alternativas de solución.	XXXXX

ANEXO No. 5

EVALUACION DE HABILIDADES Y DESTREZAS

Objetivo: Conocer las habilidades, destrezas, conocimientos y desempeño laboral que poseen los empleados con el propósito de formar equipos de trabajo para lograr la efectividad en las empresas ferreteras.

Indicaciones: Se les solicita que las califique de acuerdo a su importancia (desde su punto de vista personal) use la siguiente escala de 1 a 5

Ninguna importancia (1)

Escasa importancia (2)

Termino medio (3)

Importante (4)

Muy importante (5)

DESTREZAS DE EQUIPO	
Destreza	Importancia
Capacidad para reconocer sus errores y seguir hacia delante de un modo positivo	
Reaccionar de modo adecuado y positivo ante el trabajo de otros.	
Estar capacitado para generar nuevas ideas.	
Aceptar abiertamente la critica constructiva	
Ser eficaz en la resolución de problemas al trabajar en equipo.	
Fomentar la confianza en los demás.	

Ser capaz de detectar la tensión dentro de un grupo.	
--	--

DESTREZAS PARA RESOLVER PROBLEMAS	
Destreza	Importancia
Tener capacidad analítica	
Ser capaz de resolver problemas personales en relación a otros colegas.	

DESTREZAS DE COMUNICACIÓN	
Destreza	Importancia
Explicar adecuadamente a sus compañeros o jefes lo que usted hace o pretende realizar	
Ser capaz de persuadir a otros.	
Ser capaz de escuchar con atención	
Capacidad para mediar en los problemas de trabajo.	
Capacidad para expresarse de forma oral.	
Capacidad para expresarse de forma escrita (notas, informes, memorandums)	

DESTREZAS CREATIVAS	
Destreza	Importancia
Tener iniciativa para realizar su trabajo.	
Pensar en el trabajo de modo imaginativo.	
Ser capaz de idear soluciones a problemas complejos.	

DESTREZAS PARA LA VENTA	
Destreza	Importancia
Capacidad para establecer y mantener relación con los clientes.	
Capacidad para buscar modos alternativos de generar ventas.	
DESTREZAS DE RELACIONES INTERPERSONALES.	
Destreza	Importancia
Ser capaz de facilitar el trabajo en equipo	
Ser capaz de aconsejar a otros para ayudarles en sus problemas.	
Ser capaz de motivar a los demás.	
Capacidad para expresar los propios sentimientos de modo apropiado.	
Capacidad para que su opinión sea oída.	
Capacidad para tener en cuenta las opiniones de otros.	
Capacidad para crear mejor ambiente en un grupo	
Capacidad para hacer frente a emociones negativas (conflictos, enfados, etc.)	
Capacidad para aceptar la crítica constructiva acerca de nuestros propios actos.	
Capacidad para aceptar ayuda de otros.	

ANEXO No. 6

EVALUACION DEL PROCESO DE APRENDIZAJE

Paso 1: Preparación del Aprendiziz

1. Haga que se sienta tranquilo

Por medio de una concentración donde no existan distracciones que hagan que la persona se sienta tensa o agobiada; por lo tanto es necesario que se eliminen todo tipo de distracciones como: música fuerte, ventanas, etc.

2. Explique porque se le enseña

Porque los empleados obtienen nuevos conocimientos, habilidades o actitudes a través de la enseñanza, adquiriendo la capacidad de hacer algo nuevo o novedoso

3. Cree interés

Se deben fomentar el interés a través de las siguientes técnicas:

- a) Conseguir que los grupos de trabajo formulen preguntas donde expongan sus inquietudes.
- b) Contestar sus preguntas y explicar ¿Cómo nos va a ayudar solucionar los conflictos laborales?

4. Explique porque el Empowerment y sus elementos

Porque el Empowerment crea un ambiente en donde los empleados de todos los niveles están comprometidos para alcanzar las metas de la empresa. Con esta técnica se comparte toda la información, se reemplaza la vieja jerarquía por equipos autodirigidos y también los empleados tienen la oportunidad y la responsabilidad de dar lo mejor de si mismos.

5. Coloque al empleado tan cerca como sea posible de la posición del trabajo normal.

El empleado debe realizar las tareas de aprendizaje, en un ambiente que se asemeje tanto como sea posible, al contexto real de lo que será su puesto de trabajo.

6. Familiarice al empleado con el equipo, materiales, herramientas y términos.

El empleado tiene que hacer un buen uso de sus herramientas y materiales que brinde la empresa, conocer todos los términos de responsabilidad, comunicación efectiva, toma de decisión entre otros.

Paso 2: Prueba de Desempeño

1. Presente al empleado problemas que se puedan dar dentro de la empresa.

Los gerentes deben proporcionar a sus empleados todos los problemas grandes y pequeños que enfrenta la empresa, explicando los métodos a utilizar para resolverlos

2. Haga que el empleado tome decisiones y delegue autoridad. Corrija las fallas.

El empleado toma decisiones para solucionar los problemas que se vayan desarrollando, el líder debe corregir las fallas que se vayan presentando.

3. Tan pronto como el empleado demuestre la responsabilidad y capacidad para tomar decisiones, déjelo en libertad, pero no lo abandone.

En la practica el empleado va mostrando lo que aprendió en la capacitación; pero siempre con la supervisión de su jefe.

Paso 3: Seguimiento

1. Designe a quien debe recurrir el empleado para obtener ayuda si la requiere

Con la implementación del Empowerment se baja los niveles de autoridad pero no desaparecen por lo que el empleado siempre cuenta con un jefe inmediato.

2. Reduzca gradualmente la supervisión, y verifique el trabajo ocasionalmente.

En función al avance en el dominio de temas o áreas en las cuales se esta formando al empleado, las necesidades de supervisión directas se reduce gradualmente.

3. Corrija los patrones de trabajo defectuosos que empiezan a surgir y hágalo antes que se conviertan en hábitos.

La idea es hacer las correcciones en el momento que origina menos costos para la institución; en tal sentido, se evita la creación de costumbres erróneas de trabajo.

4. Elogie el trabajo satisfactorio.

Es hacer mención de los aspectos relevantes que el empleado realiza para motivar la continuidad y superación del mismo, el cual se podría realizar por medio de reconocimientos como: el empleado del mes, la idea innovadora, premio a la nueva idea, etc.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES	DURACION						
	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sep.	Octubre	Nov.
1. Elaboración del anteproyecto							
2. Establecer contacto con empresas ferreteras							
3. Aplicar cuestionario							
4. Elaborar el marco teórico.							
5. Procesar los datos							
6. Analizar resultados							
7. Elaborar el informe final							
8. Entregar informe final							

FOTOS DE LA FERRETERIA SAN JOSE





